

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks



Gerda Mihhailova

JUHTIMINE

KONSPEKT

Pärnu 2010

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. JUHTIMINE JA EESTVEDAMINE	4
1.1 Juhtimise terminoloogia.....	4
1.2 Organisatsiooni keskkond ja huvigrupid	7
1.3 Mõjuvõimu termin, roll ja käsitlused.....	11
1.4 Juhtimise ja eestvedamise teooriad.....	18
1.5 Karisma ja emotsionaalne intelligentsus.....	28
1.6 Liider, järgija ja eestvedamise ning järgimise tehnikad.....	33
1.7 Tulemusjuhtimine	36
1.8 Muudatuste juhtimine	41
2. ORGANISATSIOON JA KULTUUR.....	43
2.1 Organisatsiooni mõiste ja struktuuritüübid.....	43
2.2 Rahvuskultuuride käsitlused	50
2.3 Organisatsioonikultuur.....	53
3. PERSONALI JUHTIMINE.....	55
3.1 Sissejuhatus personalijuhtimisse ja personali planeerimine	55
3.2 Personali värbamine ja valik	56
3.3 Personali hindamine.....	61
3.4 Personali motiveerimine ja hüvitamine	64
3.5 Personali arendamine ja karjäär	68
KOKKUVÕTE	72
VIIDATUD ALLIKAD	73
Lisa 1. SWOT tüüpvead.....	74
Lisa 2. Tulemusvestluse alusdokument – võtmetulemuste plaani näidis	76
Lisa 3. Hindamisvestluse alusdokumendi näidis.....	77
Lisa 4. Tulemuste planeerimise loogika.....	78
Lisa 5. Tulemusjuhtimise protsess.....	79
Lisa 6. Ametikirjelduse näidis.....	80
Lisa 7. Ametiprofiili näidis.....	81
Lisa 8. Ametijuhendi näidis.....	82

SISSEJUHATUS

Käesolev konspekt on mõeldud TÜ Pärnu kolledži aine „Juhtimine“ abistavaks lisalugemiseks. Aine primaarseks materjaliks on siiski õpikud, mida erinevalt mitmest teisest ettevõtetmajanduse valdkonnast on juhtimise teemal eesti keeles kirjutatud mitmeid. Konspekti roll on olla õpikute kõrval sekundaarses rollis ehk juhtida tähelepanu õpikutes vähe, raskesti mõistetavalt või puudulikult kajastatud asjaoludele.

Konspekti koostamisel lähtutakse peamiselt järgmistest TÜ kirjastuse poolt välja antud õpikutest: Kulno Türk „Eestvedamine“, „Inimressursi juhtimine“ (varasemate aastakäikude puhul pealkirjaga „Personalijuhtimine“), Kulno Türk ja Aino Siimon „Juhtimine“, Maaja Vadi „Organisatsioonikäitumine“, Ruth Alas „Strateegiline juhtimine“. Vajalike teadmiste omandamisele peaks kaasa aitama ja õppimise protsessi lihtsustama see, et iga peatüki lõpus on välja toodud õpiku peatükid, mis tuleb läbi töötada. Teretulemast juhtimismaailma!

1. JUHTIMINE JA EESTVEDAMINE

1.1 Juhtimise terminoloogia

Vastuseks küsimusele, miks üldse peaks juhtimist ülikoolis õppima saab vastata alustades ülevaatega Maaja Vadi „Organisatsioonikäitumise“ õpikus (1996: 26) toodud uuringu tulemustest. Heiki Kripsi poolt 1992 a. seisuga tehtud üldistused Eesti juhtide peamiste probleemide kohta on järgmised:

- 1) juhid ei pööra tähelepanu alluvate vajadustele, soovidele ega isiksuse omadustele;
- 2) juhid ei toeta alluvate ametialast ega isiksuse arengut;
- 3) juhid varjavad alluvate eest olulist informatsiooni;
- 4) juhid kamandavad;
- 5) juhtidel on kalduvus suhtuda alluvatesse nagu lastesse;
- 6) alluvate arvamusi ei arvestata, kui need on vastuolus juhi mõtetega;
- 7) eksimuste korral püütakse inimest karistada, selle asemel, et keskenduda vea parandamisele;
- 8) juhid ei talu altpoolt tulevat initsiatiivi;
- 9) juht ei lähe vastuollu oma ülemusega isegi siis kui tal on õigus;
- 10) juhid väldivad vastutust nii palju kui võimalik.

Tõsi, et seda loetelu võib kritiseerida kui pea 20 aasta tagust seisu, kuid samas jõuavad ka märksa lähemas minevikus tehtud uuringud samalaadsete tulemusteni – seega (tulevasi) juhte on ilmselgelt vaja harida. Samas on juhtimise õpetamine iseenesest paradoksaalne – ülikoolis saab peamiselt anda vaid teadmisi, juhtimine kui selline on aga oma olemuselt väga praktiline s.t. eeldab lisaks **teadmistele oskusi ja võimeid** (NB! meenuta „Juhtimise aluste“ ainekst mõistet: **pädevused**), hoiakute kujundamist. Teadmiste muundumisele oskusteks aitavad kaasa praktika ja praktikumid, kuid heaks juhiks kujunemine võtab enam aega kui seda üheski õppekavas on praktilisteks harjutusteks ette nähtud. Juhtimise õppimise/õpetamise vajalikkust see siiski ei vähenda – ilma juhtimisalaste teadmisteta ehk teooria poolt ette antud ideaalse situatsiooni kirjeldust tundmata on praktikas edukaks juhiks kujunemine juhuslik ja hea õnnega seotud. Teooria tundmine aitab teadlikult liikuda heaks juhiks saamise suunas.

Käesoleva peatüki mõisted peaks tulema paljuski tuttavad ette juba „Juhtimise aluste“ aines kuulduist, samas on kordamine oluline ja teadagi mille „ema“. Juhtimine on oskus teha tööd inimestega pannes nad tööle tulemuslikult. **Juhtimise** defineerimise üheks võimaluseks on öelda, et (Türk 2001:19): juhtimine seisneb eesmärgi saavutamiseks vajaliku struktuuri ja süsteemi loomises ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises ning arendamises.

Juht on keegi, kes on grupitöö situatsioonis **ametlikult** määratud (s.t. mingist dokumendist tulenevate õigustega) grupi juhi rolli. Dokumendiks on tavaliselt tööleping ja sellele lisanduvad personalitöö dokumendid (ametijuhend näiteks), mis sätestavad isiku **õigused, kohustused ja vastutuse** tulenevalt ametikohast. Juhil on alati **alluv(ad)** – vähemalt 1. Seega ei ole juhid juhtimisteooria mõistes need isikud, kelle alluvuses ei tööta keegi isegi siis, kui sellise isiku ametinimetuses sisaldub sõna juht (sageli esinevad alluvateta ametinimetused Eesti ettevõtluses: müügijuht, projektijuht, regioonijuht). Müügijuht on juht vaid siis, kui tal on alluvad – müügimehed, -naised, vastasel juhul on

ta spetsialistitüüpi töötaja. Projektijuht on juht juhtimisteooria mõistes vaid siis kui ta projektiraames juhib projektimeeskonda – erinevate projektide puhul võib projektijuht olla nii juht kui spetsialist (ametinimetuselt projektijuht, kellel pole projektimeeskonda). Juhi töö on saavutada talle oma ülemuse ehk vahetu juhi poolt (keskastmejuhi puhul tippjuhi poolt) seatud eesmärgid pannes alluvad tööle. Seega jagunevad juhi tööülesanded kaheks – ülesanded, mida ta peab ise ära tegema ja need ülesanded mida ta peab jagama oma alluvate vahel.

Tööülesannete jagamise teemaga tegeleb **tööjaotuse** valdkond (NB! meenuta „Juhtimise aluste“ ainet). Tööjaotuse baasmõisted on **õigused, kohustus ja vastutus**. Juhi oluline tööülesanne on jagada laiali tööülesanded alluvate vahel selliselt, et iga ülesandega läheksid kaasa proportsionaalselt sobilikud õigused ja kohustused. Seda tegevust nimetatakse delegeerimiseks. **Delegeerida** saab ka otseselt juhtimisülesandeid (ikka komplektina: õigused, kohustused, vastutus), mida juht muidu ise täidab – see võib mõne alluva puhul olla ka oluliseks motivatsiooniks allikaks, sest suurendab alluva **mõjuvõimu** kaastöötajate suhtes ehk sellise tegevuse käigus **võimustatakse** (*empowerment*) töötajat. Delegeerimisega seotud kuludest/tuludest loe mõjuvõimu peatükist edaspidi. Juht saab ja peabki tegelema delegeerimisega, samas kui spetsialist peab kõik tööülesanded ise teostama.

Juhtimisülesannete delegeerimiseks valivad juhid (ja õigesti teevad!) tihti neid alluvaid, kes näitavad üles eestvedamisoskust. Eestvedamisoskus seostub tihti isiku sünnipäraste võimete, isiksuseomaduste ja oskustega. Sünnipäraste eestvedamisvõimete olemasolu on heaks eelduseks ehk stardipakuks edukaks juhiks kujunemisel. Iga hea juht on huvitatud ja hoolitseb selle eest, et järjest keerulisemate ja s.h. ka juhtimisalaste ülesannete täitmise kaudu koolitada võimekatest alluvatest tulevaste juhtide põlvkonda. Samas peab iga juht ise ka kujunema oma alluvate silmis autoriteediks, mis on eeldus olemaks alluvate jaoks mitte ainult juht (ametlikust võimust tulenevalt), vaid ka **liider ehk eestvedaja**. Autoriteet tuleb igal uuel juhil oma alluvate silmis aja jooksul välja teenida ja selles on suuresti abiks juhtimisteooria tundmine (täpsemalt tuleb sellest juttu mõjuvõimu allikate teema juures). Eestvedaja rollis olles ei räägita juhtide puhul enam alluvatest, vaid alluvaid nimetatakse siis **järgijateks**, sest nad täidavad juhi korraldusi mitte juhi ametlikust/formaalsest vaid mitteametlikust ehk mitteformaalsest ehk informaalset mõjuvõimust (autoriteedist) tulenevalt. Eestvedamist võib defineerida kui (Türk 2001:9): dünaamilist juhtimistegevust, mis motiveerib ja mõjutab töötajate (järgijate) tegevust. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas ning põhineb mõjutamisel eelkõige läbi veenmisprotsessi suhtlemise kaudu.

Tööjaotus tähendab tööülesannete jagamist inimeste vahel. Tööjaotuse kaudu on võimalik:

1. Määrata igale töötajale need tööülesanded, mille täitmiseks ta on kõige pädevam ja vastutusvõimelisem,
2. Kasutada maksimaalselt oma võimeid,
3. Tõsta töö tegemise meisterlikkust oma töövaldkonnas,
4. Parandada ja suurendada töötulemusi.

Tööjaotuse hindamise aspektid:

1. Mil määral tööjaotus aitab kaasa ettevõtte peaesmärkide saavutamisele & majandusnäitajate parandamisele,
2. Mil määral tööjaotus mõjutab töö iseloomu ja rikastab tööd, tõstab töörahulolu, motivatsiooni & aitab kaasa inimestevaheliste suhete paranemisele & isiksusearengule.

Tööjaotuse põhimõisted on **õigused, kohustused, vastutus**. **Õigused** delegeeritakse, erinevalt kohustustest neid ei määrata, vaid antakse. Aspektid:

- Mida teha?
- Kelle suhtes?
- Millise iseseisvusastmega?

Kohustuste kindlaks määramine seisneb põhiliste tegevusvaldkondade ja toimingute sõnastamist, mille raames jõutakse eesmärgistatud tulemusteni. Kohustuste määratlemine eeldab tööanalüüsi (see on personali juhtimise alategevus). Vastutus peab olema proportsionaalne õiguste ja kohustustega. Vastutuse liigid:

- a) ühiskondlik-poliitiline,
- b) finants-majanduslik,
- c) administratiiv-juriidiline.

Vastutuse klassifikatsioon:

- Kes vastutab?
- Mille eest vastutab?
- Kelle ees vastutab?
- Milles seisneb vastutuse sisu?
- Millises vormis vastutab?

Juhtimine koosneb funktsioonidest ehk tüüpilistest tegevusvaldkondadest, millega juhil tuleb kokku puutuda oma igapäevatoos. **Juhtimisfunktsioonid** jagunevad klassikalisteks (esimesena sõnastas need Henry Fayol, kuid sellest esialgsest sõnastusest pole tänapäeval enam palju järgi jäänud) ja kaasaegseteks: klassikalised juhtimisfunktsioonid on **planeerimine, organiseerimine, eestvedamine**, personalijuhtimine, kontrollimine ning kaasajal on lisatud veel kaks – **kommunikatsioon ja otsustamine**. Viimane kaks tegelikult sisalduvad esimeses viies paratamatult seetõttu nimetatakse neid ka seostavateks funktsioonideks. (Siimon, Türk 2003:125). Juhtimine on laiem mõiste kui eestvedamine, sest siuliselt sisaldub eestvedamine juhtimises. Sama loogika alusel ei saa samastada juhtimist personali juhtimisega, kuigi mõlemad tegelevad inimeste aspektiga organisatsioonis. Personali juhtimine koosneb omakorda alategevustest: töö analüüs ja planeerimine, personali värbamine, -valik, -hindamine, -hüvitamine, -arendamine ja karjäär.

Kõrgharidust omava intelligentse inimese tunnuseks on korrektse terminoloogia kasutamine erinevate majandusalaste situatsioonide ja protsesside kohta, s.h. juhtimise valdkonnas, mis näitab isiku teadmisi mitte ainult konkreetses valdkonnas vaid ka laiemalt ühiskonnas toimuvate muudatuste adumist. Seetõttu ei ole korrektne kasutada 21.sajandil Eesti ettevõtluskeskkonnas enam paljusid mõisteid, mis seostuvad

käsumajandusega (kaader - **personali, inimressursi, töötajaskonna** asemel, tuusik, rajoon maakonna asemel jne.). Paljud sellised mõisted ei vasta enam on algselt tähenduselt kaasaegsele sisule ning ongi seetõttu asendunud märksa kohasematega-kasutagem siis korrektset terminoloogiat!

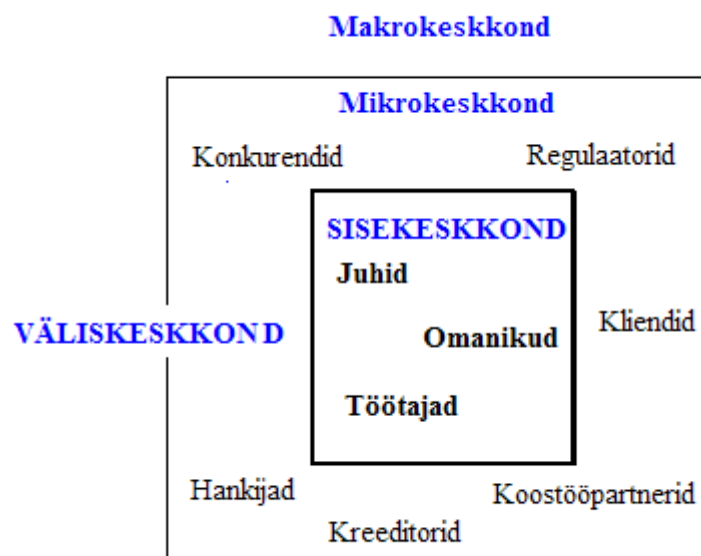
Loe lisaks:

- Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2000 – ptk.1.6-1.9, lk.33-59: Juhi töö korraldamine; Sooritus, edu ja ebaedu juhi töös; Juhtimisvead; Eesti juhid juhtimisraksustest ja ebaõnnestumistest.
- Türk, K. Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001 – ptk. 1.1-1.5, lk.9-36: Eestvedamise olemus, juhtimise ja eestvedamise paradigmad, eestvedamise ja juhtimise erisused, organisatsiooni ja juhtimise dilemmad, missioon, visioon ja strateegia.
- Soovitav kirjandus: Siimon, A., Türk, K. Juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2003, 299 lk.

1.2 Organisatsiooni keskkond ja huvigrupid

Organisatsiooni keskkonda tuleks käsitleda kui organisatsiooni suhtes erinevate huvide ja ootustega **huvigruppide** kooslust, kellega juhil organisatsiooni esindajana tuleb suhelda. Organisatsiooni keskkond jaguneb kaheks – **sise- ja väliskeskkonnaks**. Sisekeskkonna moodustavad: juhid, omanikud ja töötajad. Mõne teise autori järgi saab käsitleda organisatsiooni sisekeskkonda ka kui kooslust: omanikest, juhatusest, töötajatest ja (organisatsiooni)kultuurist (Alas 1997:31). Väliskeskkond jaguneb omakorda kaheks – mikro- ja makrokeskkonnaks. Nende kahe eristamise peamine alus on see, et makrokeskkonna mõjud jõuavad organisatsioonini ehk mõjutavad seda läbi mikrokeskkonna (vt. ka joonis 1). **Mikrokeskkonna** huvigrupid on: kliendid, hankijad, konkurendid, koostööpartnerid (mittetulundusühingud või ükskõik miline teine huvitatud organisatsioon k.a. mõne teise huvigrupi esindaja), regulaatorid (näit. keskkonnakaitse- ja tervishoiu-organisatsioonid, roheliste ühendused jt.) ja kreditorid (näit. pangad, riskikapitalistid jt.).

Makrokeskkonnas on huvigruppe märksa enam kui sise- ja mikrokeskkonnas seetõttu ei nimetata neid üldjuhul enam konkreetselt, vaid suurema üldistusastmega, abstraktselt: sotsiaal-kultuuriline keskkond (mõjudena on 21.saj ilmselt aktuaalne näit. elanikkonna keskmise vanuse tõus – mõju klientide ostuharjumustele, tooteelistusele jne.), tehnoloogiline keskkond, majanduslik keskkond, rahvusvaheline keskkond (näit. Euroopa Liidu laienemine), juriidilis-poliitiline keskkond, ökoloogiline keskkond. Ökoloogilise keskkonna mõju näide huvigruppide käitumise muutuste näol: inimesed väärtustavad enam loodust ja eelistavad kasutada ehtsa naha asemel kunstkarusnahku, mille mõju kasukate tootjale on klientide muutuvad nõudmised kasukate osas (kunstkarusnaha eelistus) ja loomakaitsjate meeleavaldused ettevõtte poodide juures, kus on veel müügil loomanahast tooted, mida kajastatakse halvas valguses ka meedias.



Joonis 1. Organisatsiooni keskkond.

Organisatsiooni keskkonna huvigruppide kaudu analüüsimise eelis on see, et juhil tekib süsteemne ülevaade erinevatest huvigruppidest ja saab eraldi välja tuua iga mikrokeskkonna huvigrupi konkreetsed huvid. Makrokeskkonna puhul on huvigruppe konkreetseks analüüsiks üldjuhul liiga palju ja makrokeskkonna analüüsil piirduakse üldjuhul üldisemate arengutrendide välja toomisega (näit. elanikkonna vananemine, info-tehnoloogia arengu mõju klientide ostukäitumisele, keskkonnakaitsealaste seaduste karmistumine jne.). Organisatsiooni keskkonna analüüsi tüüpilisim meetod on SWOT-analüüs (vt. lisa 1 tüüpprobleemide kohta), mille nimetus tuleneb inglise keelest: Tugevused (*Strengths*), Nõrkused (*Weaknesses*), Võimalused (*Opportunities*), Ohud (*Threats*). Sise- ja mikrokeskkonna huvigruppide ootustest ja huvidest organisatsiooni suhtes annab ülevaate tabel 1.

Sama moodi nagu juht ja spetsialist on erinevad karjäärivalikud ning ametid, siis erinevad omavahel ka ettevõtjad ja juhid. Juht ja ettevõtja võivad, kuid ei pruugi olla sama isik organisatsioonis (väikeste ettevõtete puhul siiski tihti on omanik ka juhi rollis). Ettevõtte asutamine on alati seotud riskidega ning eeldab äriidee olemasolu. Juht ei pruugi olla nii riskialdis ja ettevõtlik, seega on olemas vähemalt kahte tüüpi juhte: juhid, kes on ka ettevõtte omanikud ja juhid kui palgatöötajad.

Ettevõtluse dünaamiliseks mõjuriks on ettevõtlikkus, millest sõltub ettevõtluse efektiivsus, arengusuunad ja –kavad ning ettevõtja ja tema personali heaolu. Ettevõtlikust peetakse tihti kaasasündinud isikuomadustega seotud fenomeniks, kuid erinevad keskkonnamõjud (rahvuskultuur, kasvatus, vanemate/sõprade eeskuju, vastavate koolituste läbimine, ettevõtlustoetused jne.) saavad selle avaldumist soodustada. Ettevõtlikus viib ettevõtluseni, mis seisneb järgnevas:

- julgete, tähtsate ja keerukate projektide elluviimine;
- vabatahtlikult uute ideedega kaasneva riski võtmine;
- välja mõelda midagi uut ja kaasaegset või parandada olemasolevat toodet,

teenust, olukorda;

- ettevõtte asutamise ja majandustegevuse organiseerimine kasu saamise ja omaniku vara suurendamise eesmärgil.

Tabel 1. Sise- ja mikrokeskkonna huvigruppide huvid.

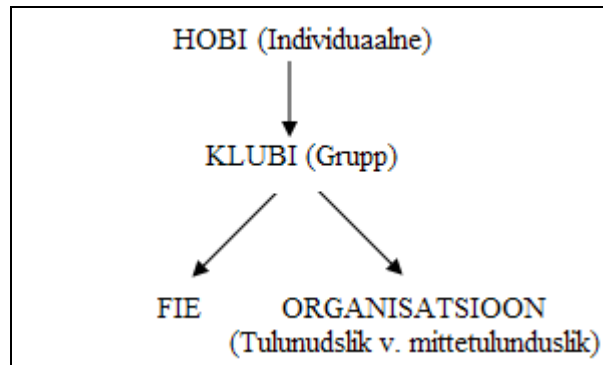
Keskkond	Huvigrupp	Huvid
Sise-keskkond	Juhid	Tasakaal, omanike huvid, isiklikud huvid, säilitamine, võim, tunnustus
	Omanikud	Säilimine, kapitali kasv, dividendid, võimalus otsustada, tunnustus
	Töötajad	Töökoht, palk, tingimused, sotsiaalsed teenused, eneseteostus
Mikro-keskkond	Kliendid	Lai sortiment, hea kvaliteet, madal hind, head ostuvõimalused
	Hankijad	Kõrge kasum, madalad kulud, soodsad tingimused, jätkuvad suhted, head lepingud
	Kreeditorid	Kõrge protsent, kapitali teenused, garantiid, mõjukus, informatsioon
	Konkurendid	Info, maine, konkurentsieelis, klientide ülemeelitamine
	Regulaatorid*	
	Koostööpartnerid*	

Ettevõtlikkus – uute ja paremate võimaluste nägemine ning nende ära kasutamine muutes nad tegelikkuseks. Ei tähenda “jäljendamist.” Ettevõtlikus sõltub muuhulgas järgnevast:

- tarbijate rahulolu,
- tarnijatelt saadud eelistingimused,
- valitsuselt saadud eelistingimused,
- töötajate efektiivne kasutamine,
- soodsate investeeringute hankimine,
- soodus- ja pikaajaliste krediitide saamine.

Ettevõtluse peamised vormid on füüsilisest isikust ettevõtjaks hakkamine või organisatsiooni asutamine (tulunduslikud ja mittetulunduslikud ehk MTÜ-d). Ettevõtja karjäärialastest valikutest annab ülevaate joonis 2. Tihti saab ettevõtjaks hakkamise otsuse puhul määravaks äriidee olemasolu, mis võib tekkida muu hulgas ka hobist, millega tegeletakse.

* Mõtlemisülesanne: millised võiksid olla regulaatorite ja koostööpartnerite huvid seoses organisatsiooniga?



Joonis 2. Ettevõtja karjäärivalikud.

Käesolevas „Juhtimise“ aine raames käsitletakse pigem juhtimist ja juhi töö eripärasid personalijuhtimise perspektiivist vaadates ning vähem on rõhuasetus juht-omanik temaatikal. Lisaks eeltoodud kahesele jaotusele (palgatöötaja/omanik) on juhte võimalik tüpiseerida (R.Maccoby jaotuse alusel) järgmiselt:

- Spetsialist – selline juht, kes on pädev juhitava organisatsiooni tegevusala nüanssides. Need pädevused võimaldavad organisatsiooni protsesse edukalt kujundada ning tootearenduses olla konkurentidest ees.
- Võitleja – juht, kes naudib konkurentsivõitlust turul teiste organisatsioonidega. Strateegiate koostamise pädevustega ning hea läbirääkija ning analüütik.
- Patrioot – juht, kes ei jäta organisatsiooni ka rasketel, majanduslanguse ja tiheda konkurentsivõitluse aegadel, kui ettevõtte ei lähe hästi. Tihti juht-omanik staatuses olev isik.
- Mängur – juht, kes vastavalt olukorrale ilmutab eelnevate tüüpide omadusi/oskusi: vajadusel võib olla nii spetsialist, võitleja kui patrioot.

Roll kirjeldab mida inimene teeb. Erinevatesse gruppidesse kuuludes täidavad inimesed erinevaid rolle erinevate isikute suhtes (näit. ema, tütar, abikaasa, kolleeg, nõustaja jne.). Erinevatel juhtimistasanditel võib juht kuuluda (ja tihti kuulubki) erinevatesse gruppidesse olles neis gruppides erinevates rollides: näiteks on turundusjuht keskastmejuht ja turundusosakonna juhataja (juhi roll turundusspetsialistide grupis), tootearenduse grupis idee väljatöötaja (roll - tootearenduse projektimeeskonna liige). NB! Meenuta ka „Juhtimise aluste“ ainekst joonist „Juhid kui organisatsiooni ühendustülid.“ Henry Minzberg on jaotanud juhi rollid tulenevalt ametlikust võimust ning mitte gruppidesse kuulumise vaid pigem situatsiooni- ja tegevusetspetsiifiliselt järgmiselt:

- Suhtlemisega seotud rollid: tseremoniaalne, juhtija-eestvedaja, sidepidaja;
- Informatsiooniga seotud rollid: vastuvõtja, jagaja, kõneleja;
- Otsustamisega seotud rollid: uuendaja, ressursside jagaja, arusaamatuste lahendaja, läbirääkija.

Juhi karjääri kasuks otsustamine on mõne inimese puhul teadlik aastatepikkuse töö tulemus, mõne inimese jaoks organisatsiooni vajadusi arvestav paratamatus jne. – põhjuseid võib olla mitmeid. Kindlasti ei tohiks seda valikut teha mõtlematult, sest ebaõnnestumisel ohustatakse mitte ainult isikliku mainet, vaid ka organisatsiooni head

käekäiku ning alluvate tööalast tulemuslikust. Otsuse tegemisel tuleb arvesse võtta, et juhi töö on mitmeid eripärasid võrreldes spetsialisti ametiga (Vadi 2001: 37):

- juhtide tööpäev on pikk ja tihti stressirohke,
- juhid on väga hõivatud ja nad töötavad pingeliselt,
- juhtide tööd segatakse ja katkestatakse sageli,
- suurema osa ajast veedavad juhid teiste inimeste hulgas,
- juhtide peamiseks tegevusalaks on suhtlemine.

Kui see kirjeldus kattub sinu ootustega unistuste ametikohale ning oled valmis avalikuks tähelepanuks, vastutuse võtmiseks ning väljakutseteks võib juhi töö olla sinu jaoks õige valik. Põhimõtted ja tõekspidamised töö korraldamisel Kallaus ja Keelingi järgi (Vadi 2001: 38-39):

1. Planeeri tööd – mis, kuidas, millal, kus, kes, ... ;
2. Koosta üksikasjaline plaan – töö täpne määratlus, kooskõla teiste plaanidega, potentsiaalsed probleemid ja nende lahendused, töö tegemise järjekord ja plaan;
3. Töö teostamine – töö tehakse oskuslikult, täpselt, vajaliku tempoga, ilma liigse pingutusega, ilma liigse viivitusega;
4. Töö hindamine – töö tulemustes võrreldakse vastavust võimalustele, eelnevate tulemustega, teiste eelnevate tulemustega, võimalusel mõõdetakse hulka ja kvaliteeti;
5. Tasusta tegijat – head töötingimused, tervis, rahulolu, enesearendamise võimalused, raha.

Loe lisaks:

- Alas, R. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 1997 – ptk.2.1, lk.30-35: Väliskeskkond.
- Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001 – ptk1.5, lk. 29-33: Juhi rollid.

1.3 Mõjuvõimu termin, roll ja käsitlused

Organisatsiooni ülesehitamist tuleks alustada nõ. õigest otsast ehk loogiliste järjestikuste sammudena. Sisuliselt võib sellel teel abiks olla pea iga äriplaani koostamise õpik, kui olgu lihtsustatult see järjekord siinkohal ära toodud organisatsiooni juhtimise prisma läbi:

- 1.Äriidee – milline toode/teenus ja kellele (klient)?
- 2.Turu nõudluspoole analüüs – millistel tingimustel oleks tagatud nõudlus (toote/teenuse hind/kvaliteet, kliendirühmade eripärad)?
- 3.Konkurentsianalüüs – kellega konkureerime ja milline on meie konkurentsieelis?
- 4.Ettevõtluseks vajalike ressursside analüüs: info (s.h. seadusandlus), inimesed (personal), finantsid jmt.
5. Organisatsiooni asutamine ja selle tegevuse juhtimine.

Antud aines ei tegele me pikemalt esimese nelja punktiga, mis jäävad pigem ettevõtluse valdkonda vaid läheme edasi sisuliselt punktiga viis, mis eeldab organisatsiooni olemasolu. Uue organisatsiooni puhul tuleks alustada ettevõtte eksistentsi põhjenduse ja visiooni sõnastamisest ehk uue juhina võiks järgida järgmisi samme:

- a) sõnastada organisatsiooni **missioon, visioon ja strateegia** (vähemalt esialgsed mõtted);
- b) teostada **töö analüüs**, mis selgitab tööülesanded ja **värvatava** personali hulga ning nõudmised neile;
- c) töö analüüsi alusel saab koostada **organisatsiooni struktuuri**, mis lihtsustab personalist ülevaate saamist;
- d) tootmis- ja teenindusprotsesside kaardistamine;
- e) personali värbamine jt. ressursside (tehnik, tooraine jmt. sisendid) hankimise järel algab tõeline juhtimine, mis tavaliselt saab alguse **tööjaotusest** ehk tööülesannete jaotamisest töötajate vahel ning sellele järgneb nõ. igapäevane **juhtimine** ja **eestvedamise** tehnikate rakendamine.

Mitmed siin toodud terminid (tööjaotus, organisatsiooni struktuur) on juba läbi töötatud aines „Juhtimise alused“ – vajadusel meenuta neid sealt. Töö analüüsist, värbamisest ja teistest personalijuhtimise teemasid käsitletakse täpsemalt konsekti hilisemates osades. Olgu siinkohal veelkord toodud missiooni, visiooni ja strateegia definitsioonid ja selgitus, sest missiooni ja visiooni väljatöötamine ja realiseerimine on eestvedamise oluliseks komponendiks ja liidri üheks ülesandeks. **Missioon** – organisatsiooni põhieesmärgi tuum, eksisteerimise peamine alus. Peab olema sõnastatud selgelt, meeldejäädvalt, atraktiivselt, realselt ja olema sisult ja vormilt eetiline. Võimaldab organisatsioonile luua soodsa imago ja hoiaku. Missioon võrreldes eesmärgiga:

- on püsivam ega muutu nii kiiresti,
- sisaldab peale majanduslik-pragmatiliste aspektide ka ühiskondlik-eetilisi aspekte.

Missioon peab vastama küsimustele:

1. Kus asutakse ja millist äri aetakse?
2. Mida müüakse ja kes on kliendid?
3. Mis on organisatsiooni kutsumuseks?
4. Millist ühiskondlikku vajadust rahuldatakse ja kuidas vastutatakse ühiskonna ees?

		Strateegiline tegevus	
		Nõrk	Tugev
Vissioon	Kõrge	Unistaja	Liider
	Madal	Ebajuht	Tegija

Joonis 3. Visiooni ja strateegilise tegevuse seosed (Hitt 1988:7).

Visioon on ambitsioonikas tulevikusoov, kuid mitte ainult unistus! Visioon on inimesi ligitõmbav organisatsiooni tulevikuideaal, mis on raskesti, kuid siiski realselt saavutatav ja millesse organisatsiooni liikmed usuvad. Kõrgel asuva eesmärgi kirjeldus ja tee selleni jõudmiseks. (Türk 2001: 33-35) Juhtide/liidrite jaotus tulenevalt visioonist ja selle teostamise strateegiast on toodud joonisel 3.

Missiooni ja visiooni realiseerimine eeldavad **strateegia** väljatöötamist. Strateegias kui organisatsiooni üldises tegevusplaanis käsitletakse ressurside jaotamist ja teisi põhitegevusi, mis seonduvad keskkonnaga ja aitavad organisatsioonil lõppeesmärki saavutada.

Juhtimise definitsiooni analüüsidest ilmneb, et selle tegevuse protsess erineb märkimisväärselt eestvedamisest. Juhtimise puhul on fookuses allajoonitud märksõnad. **Juhtimine** seisneb eesmärgi saavutamiseks vajaliku süsteemi ja struktuuri loomises ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises ning arendamises. Juhindub eelkõige plaanitäitmisest (Türk 2001:19). Eestvedamine on juhtimise üks osa (meenuta juhtimisfunktsioone!), kuid selle eest inimeste mõjutamise seisukohast üks olulisemaid. Asjata pole Mary Parker Follett juhtimist defineerinud kui millegi saavutamise kunsti inimeste kaudu. Mõjutamine mitteametlike mõjuvõimu allikaid kaustades ongi eestvedamise primaarne sisu.

Eestvedamine on dünaamiline juhtimistegevus, mis motiveerib ja mõjutab töötajate (järgijate) tegevust. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas ning põhineb mõjutamisel eelkõige läbi veenmisprotsessi suhtlemise kaudu. (Türk 2001:9) Eestvedamise põhikomponendid on (Türk 2001:10):

1. Tegevuse eesmärkide ja erinevate huvide ühildamine.
2. Muudatuste kavandamine ja realiseerimine.
3. Liidri ja järgijate olemasolu ja nende aktiivne tegevus.
4. Mõjutamissuhte olemasolu, mis põhineb motiveerimisel.

Industriaalajastul rõhutati pigem keelde ja käske juhtimisvõtetena. Infoajastu ei usu enam sellistesse väärtustesse nagu ühetaolisus, eraldatus, spetsialiseeritus; pigem on uuteks rõhuasetusteks multinatsionaalsus, kiiresti muutumine ja eripalgeline maailm. Sellises maailmas ei ole võimalik ainult ametliku võimu kasutades ehk ilma liidriks kujunemata edukas juht olla. Seetõttu on iga juhi jaoks ülioluline kujuneda ka liidriks, mis eeldab eestvedamise teooria ja tehnikate tundmist (abiks on loomulikult ka kaasasündinud isiksuseomadused). Hea eestvedaja/juhi tunnuseks on ka oma mõjuvõimu jagamine töötajatega ehk **töötajate võimustamine** (*empowerment*).

Juhi muudavad liidriks tema teatud isiksuseomadused ja oskused Yukli alusel (Türk 2001:106):

- Osavõtlikkus, inimlikkus ja usaldusväarsus;
- Oskus kaastöötajaid hinnata, motiveerida ja edendada;
- Meeskonna-, koostöö- ja suhtlemisoskused;
- Suhtlemisoskus, s.h. kuulamisoskus;
- Oma mõtete ja ideede edastamise veenvus;
- Otsustus- ja vastutusvõime;
- Tasakaalukus kriitilises olukorras ja perspektiivitunnetus.

Juhid ja liidrid jälgivad maailma läbi teatud prisma, olles rohkem või vähem oma kogemusel põhinevas ja piiritletud maailmas (prismas) kinni. Organisatsiooni nägemise prismad Bolmani ja Deal'i järgi on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Organisatsiooni nägemise prismad (Türk 2001:17).

Strukturealne prisma	Inimressursside prisma	Poliitiline prisma	Sümbolite prisma
Meelestatus: masin, efektiivsus	Meelestatus: kuuluvus, perekond	Meelestatus: mõjuvõim, pingelisus	Meelestatus: vaimsus, unistused
Rõhk: eesmärgid, süsteemid, protseduurid	Rõhk: inimesed, toetus, võimustamine	Rõhk: ressursid, läbirääkimised, koalitsioonid	Rõhk: visioon, kultuur, väärtused
Ohud: jäikus, türannia	Ohud: ebaratsionaalsus	Ohud: isiklikud huvid, võimumängud	Ohud: messianism

Juhtide tegevus ebaõnnestub, kui nad näevad olukordi ühekülgsest ning on seetõttu võimetud aitama organisatsioonil muutuva keskkonnaga kohaneda. Kui juhid suudavad näha olukordi läbi erinevate prismade, siis näevad nad ka probleeme uues valguses ja loovad võimalusi nende lahendamiseks. Tänapäeva kaootilises keskkonnas vajavad töötajad muutustele reageerimiseks ja otsustamiseks rohkem vabadust ja vastutust, mis nõuab ka juhilt ja liidritl paindlikumat juhtimist.

Tabel 3. Juhtimise ja eestvedamise erisused (Türk 2001:19).

	JUHTIMINE	EESTVEDAMINE
Põhisuund	Planeerimine, eelarve ja ressursid. Tähelepanu põhiliinile.	Visioon, strateegia ja pikaajalised eesmärgid. Tähelepanu tulevikule.
Põhi-tegevused	Organiseerimine, vahetu juhtimine ja kontroll. Süsteemide haldamine ja igapäevane tegevus kindlates piirides.	Organisatsiooni kultuuri ja väärtuste kujundamine. Töötajate arendamine. Piiride vähendamine ja uuendused.
Motiveerimine	Ametlik võim, sanktsioonid ja hüvitised töötajate suunamisel. Kontrollil põhinev töösoorituse parandamine.	Isiklik eeskuju ja asjatundlikkus. Väärtuste ja käitumise muutmine ja ümberkujundamine. Järgijate võimustamine.
Isiksuse-omadused ja oskused	Emotsionaalne distants, ekspersdiks olemine. Rääkimine ja kuulekus. Organisatsiooni mõistmine.	Emotsionaalsed suhted, avatud meel ja hoolikus. Kuulamine ja suhtlemine. Terviklikkus, teisitimõtlemine ja eneseteadlikkus.
Väljundid	Hetkeolukorra toetamine ja stabiliseerimine. Organisatsiooni stabiilsuse tagamine.	Väljakutsete esitamine ja eba-stabiilsuse tekitamine. Radikaalsete muutuste tekitamine.

Selle asemel, et otseselt juhtida ning kontrollida, pööratakse eestvedamisel põhitähelepanu töötajate motiveerimisele ja arendamisele (vt. ka Tabel 3). Nii tekib töötajates omanikutunne ja see võimaldab neid ühes suunas tegutsema panna.

Eestvedamine muudab töö kutsumuseks ja sisaldab töötajate tõmbamist, tõukamise asemel, eesmärkide poole, inspireerides ja ergutades neid selleks. Eestvedamise ülesandeks on muuta töötajad energilisemaks ja motiveerida neid eelkõige samastumise kaudu, mitte aga läbi hüvitiste või karistuste. Eestvedamise funktsioonid nõuavad juhilt pikaajaliste eesmärkide püstitamist ja realiseerimist, mis on uudsed ning muudavad *status quo'd*.

Mõjuvõim on inimese võime mõjutada mingeid nähtusi ja protsesse ning panna teisi midagi tegema. Mõjuvõimu võib defineerida kui ühe isiku (grupi) potentsiaalset võimet (jõudu) mõjutada teisi inimesi (gruppi) täitma ülesandeid või midagi tegema, mida nad muidu ei teeks. Mõjuvõim on eestvedamise olulisemaid näitajaid, millest oleneb eestvedamise ja juhi tegevuse tõhusus. Mõjuvõimu saab jaotada kaheks: **ametlikuks** ja **mitteametlikuks**, aga ka **põhjendatud** ja **mittepõhjendatud mõjuvõimuks**. Põhjendatus tähendab mõjutatavate isikute poolt aktsepteeritud ja õigeks peetav, Mittepõhjendatud mõjuvõimu peavad mõjutatavad ebaõiglaseks või mitesobilikuks. Kombineerides neid kahte jaotust omavahel saame neli tüüpi (Türk 2001:140):

- ametlik põhjendatud mõjuvõim,
- mitteametlik põhjendatud mõjuvõim,
- ametlik mittepõhjendatud mõjuvõim,
- mitteametlik mittepõhjendatud mõjuvõim.

Võimu rakendamine ei anna alati oodatud tulemusi ja selleks võib olla erinevaid põhjuseid:

- käsk peab olema mõistetav,
- eeldab mõjutaja ja mõjutatava vahelise suhte olemasolu,
- eeldab käsuliine ja ametlikke kommunikatsioonikanaleid,
- seotud organisatsiooni eesmärkidega,
- tuleb arvestada alluvate huve,
- mõjutatavad peavad olema võimelised käsku täitma.

Mõjuvõimau allikateks nimetatakse nö. alust, põhjust millest lähtuvalt mõjuvõim saavutatakse. Sisuliselt saab mõjuvõimu allikad Yukli järgi jaotada kolmeks (Türk 2001:143): positsioonist, isiksusest tulenevaks ja poliitiliseks mõjuvõimuks, mis omakorda jagunevad alaliikideks.

1. Positsioonivõim (*position power*):

- Ametlik võim,
- Sunnivõim,
- Tasustamisvõim,
- Infovõim,
- Töökeskkonna võim.

2. Isiku mõjuvõim (*personal power*):

- Eksperdi mõjuvõim,
- Suhete mõjuvõim,
- Karisma mõjuvõim.

3. Poliitiline mõjuvõim (*political power*):

- Otsustamise mõjuvõim,

- Koalitsiooni mõjuvõim,
- Kaasamise mõjuvõim,
- Institutsiooni mõjuvõim.

Mõjuvõimu teema on oluline, sest sellel baseerub eestvedamine – eelkõige isiku mõjuvõimu (s.h. isiksusega seotud aspektid) rakendamisel. Juht saab ja peab kasutama kõiki mõjuvõimu allikaid, kuid eestvedajaks saab kujuneda vaid autoriteedi saavutamise kaudu. Inimeste mõjutamine viib tavaliselt üheni kolmest tulemusest:

- Nõustumine – juhi korralduste täitmine isikliku kasu saamiseks või negatiivsete tagajärgede vältimiseks;
- Samastumine – samastutakse tavaliselt autoriteetse, meeldiva ja karismaatilise juhiga või ka kõrge ja prestiižika ametipositsiooniga. Tuleviku kindlustamise eesmärgil;
- Internaliseerumine – oma mõtete ja tahte vabatahtlik samastamine juhi ideede ja seisukohtadega ning tagab töötajate sisulise nõustumise juhiga, tema teadliku järgimise ja tööalaste kohustuste täitmise.

French-Raveni järgi saab mõjuvõimu tüüpe tuua välja järgmiselt (Türk 2001:145):

- **Ametlik võim** (tulemus: nõustumine v. vastuseis);
- **Sunnivõim** – põhineb karistamisel, s.h. füüsilisel ja psühholoogilisel ähvardamisel (tulemus: vastuseis ja harv nõustumine);
- **Kompenseeriv mõjuvõim** – põhineb töötajate hüvitamisel (tulemus: nõustumine ja sageli ka kohustumus);
- **Kompetentsuse mõjuvõim** – põhineb juhi teadmistel, asjatundlikkusel ja kogemustel (tulemus: kohustumus ja/või nõustumine).
- **Meeldivuse mõjuvõim** – põhineb isiklikul võlul, prestiižil ja karismaatilisel (tulemus: kohustumus ja/või nõustumine).

Kõik mõjuvõimu tüübid sõltuvad järgijate veendumusest ja usust, mida mõjutavad omakorda juhi omadused ja käitumine. Mõjuvõimu tüüpide tõhus kasutamine ja nende omavaheline kombineerimine oleneb olukorrast ja on juhi poolt rakendatava juhtimise ja eestvedamise stiili aluseks.

Initsiatiivi haaramine mingites protsessides võimaldab suurendada inimese mõjuvõimu ja saavutada midagi enamat kui väljakujunenud süsteemi ja reegleid järgides. Juhi mõjuvõimu aitab suurendada selle jagamine töötajatega ehk **töötajate võimustamine** (*empowerment*). Töötajate võimustamine ja võimu delegeerimine on lähedased mõisted ning seisnevad töötajate iseseisvuse, õiguste ja võimu suurendamises (vt. ka Tabel 4). **Võimu delegeerimine** – menetlus, mille käigus juht määrab oma alluvate kohustused ja vastutuse ning annab üle selleks vajalikud õigused. Sõltub: organisatsiooni suurusest, allüksuste iseseisvusest, töötajate kompetentsusest ja motiveeritusest, kontrolli vajalikkusest ja võimalikkusest, jmt.

Tabel 4. Delegeerimise kasud ja probleemid (Türk 2001:149).

Delegeerimise kasud	Delegeerimise kulud ja probleemid
töötajate arendamine ja ettevalmistamine kõrgematele ametikohtadele	töötajate ettevalmistamine ja koolitus
töötajate motiveerimine ja läbi selle nende töö tõhustamine	koordineerimisalase töö suurenemine
juhtimise ja otsustamise suurem paindlikkus ja kiirus	info- ja kontrollsüsteemide loomise vajadus
otsustamise viimine madalamatele ja kompetentsematele tasanditele	sarnaste tegevuste dubleerimise oht

Töötajate võimustamine ning õiguste, kohustuste ja vastutuse delegeerimine võimaldavad oluliselt suurendada töötajate kompetentsust ja tööle pühendumist. Joonis 4 kirjeldab seda protsessi töötaja seisukohast – juhivoolne delegeerimine suurendab töötaja mõjuvõimu, millega kaasneb töötaja suurem otsustusõigus jne.

Võimustamine ⇒ Otsustamisõigus ⇒ Initsiatiivikus ⇒ Kohusetunne ⇒ Vastutustunne ⇒ Pühendumus ⇒ Kompetentsus ⇒ Tõhusam töö

Joonis 4. Võimustamine ja töö tõhusus (Türk 2001:150).

Võimustamise kasusid on siiski enam või vähemalt on need olulisemad kui seonduvad kulutused. Liigest kontrollist vabastamine aitab töötajatel oma vaoshoitud talenti ja võimeid rohkem avada ja paremini rakendada. Võimustatud töötajad on motiveeritumad ja annavad endast rohkem. Teiseks: võimustamine suurendab mõjuvõimu hulka organisatsioonis. Võimustamisega ei anna juht mitte osa oma mõjuvõimust ära, vaid jagab seda mõjuvõimu töötajatega, suurendades seeläbi hoopis oma mõjubaasi. Kolmandaks: töötajatel on oma tegevusvaldkonnast parem arusaam kui liidritel & nad teavad seetõttu paremini kuidas täiustada tööprotsessi ning lahendada spetsiifilisi probleeme. Tänu sellele saavad liidrid pühendada rohkem aega organisatsiooni visiooni ja strateegia väljatöötamisele ja elluviimisele, st. sellele, millega nad eelkõige peaksid tegelema.

Äärmuslikuks võimustamise näiteks on **isejuhtivad meeskonnad** (täieliku võimustamise näide) – õigus ise meeskonda kujundada (s.h. töötajaid värvata ja vallandada) ning otsustada meeskonnaliikmete töötasustamise küsimused. Samas on oluline juhil meeles pidada, et õigusi (volitusi) ja vastutust on vaja pidevalt tasakaalustada. Õiguste ebapiisavast delegeerimisest annab infot ülemuse poole pöördumiste arv. Sisuliselt peaks juht ära delegeerima kõik sellised tegevused, mis on tema jaoks rutiinsed ja korduvad ning millega võiksid alluvad ise hakkama saada ning millel puudub strateegiline tähtsus organisatsiooni jaoks.

Selleks, et võimustamine viiks soovitud põhjus-tagajärg seosteni (nagu kirjeldatud Joonisel 4) peavad olema tagatud kõik võimustamise elemendid. Vastasel juhul takerdub töötaja töösooritus ning tõhusamat tööd ei järgne. **Võimustamise elemendid** (Türk 2001:152-153):

- informatsioon,

- teadmised,
- otsustusvõime,
- tähendus,
- hüvitised.

Lisaks erinevate mõjuvõimu allikate kasutamisele saab juht kasutada tehnikaid ehk teatud võtteid oma mõjuvõimu suurendamiseks. Liidrite levinuimad võtted oma mõjuvõimu suurendamiseks:

- Koalitsioonide loomine – mõttekaaslaste koondamine;
- Suhtevõrgustiku laiendamine – kontaktide loomine uute inimestega sh. teistmoodi mõtlejatega;
- Seaduslikkus ja asjatundlikkus – alusta oma allüksusest, kaasa konsultante, kasuta faktilist tõendusmaterjali ettepanekute elujõulisuse tõestamiseks;
- Informatsioon ja analüüs;
- Sümboolsed võtted – lisaks ratsionaalsetele argumentidele on vaja ka emotsioonid kaasata – kasuta sümboleid, lugusid, kangelasi, lööklauseid, tseremooniaid jmt.;
- Enesekehtestamine – võimaldab ennast ja oma ideid maksma panna.

Loe lisaks:

Türk, K. Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001 – ptk.3.6-3,7, lk.139-164: mõjuvõim ja järgijate võimustamine; otsustamine ja vastutamine eestvedamisprotsessis.

1.4 Juhtimise ja eestvedamise teooriad

Arusaamine juhtimisest/eestvedamisest on rahvuskultuuriti erinev. Seejuures mitte ainult ei erine juhtide käitumine vaid ka alluvatepoolsed ootused juhtide käitumise osas ehk see milliseid isikuomadusi ja käitumist peetakse sobivaks heale juhile. **Individualistlike ja kollektivistlike ühiskondade** organisatsioonide juhtimine ja eestvedamine erineb teineteisest oluliselt. Tabel 4 annab lühikese võrdluse organisatsioonide olemuse ja tegevuse fookuste erinevusest Jaapanis ja USA-s.

Table 5. Klassikaliste äriettevõtete prioriteetid olulisuse järjekorras (Türk 2001:55).

Jaapan	USA
Turukonkurents	Kasumi maksimeerimine
Personali juhtimine	Fondide juhtimine
Töötajakeskne lähenemine	Tööjõukulu minimeerimine
Personali ettevalmistamine firmas	Personali ettevalmistamine koolis

W. Ouchi (1982) töötas välja Z-teooria, milles väitis, et ükski juhtimisstiil ei ole parim ning McGregori X-Y teooria rakendamine oleneb keskkonnast. W.Ouchi kohandas Jaapani juhtimisstiili (eestvedamisstiili) Lääne, eelkõige USA ettevõtetele, arvestades individualistliku ühiskonna eripäradega (Tabel 6). Terminid juhtimis- ja eestvedamisstiil on kasutusel sünonüümidenä, kuigi juhtimine ja eestvedamine on erinevad protsessid. Pigem kasutatakse juhtimisstiili mõistet isegi siis kui juhtimisstiil on pigem eestvedamisele suunatud.

Tabel 6. W.Ouchi Z-teooria (Türk 2001:56)

Funktsioon	Eestvedamisstiil		
	Jaapani firmas	Z-tüüpi firmas	USA firmas
Töötajate kinnistamine firmas	Pikaajaline, võimalusel eluaegne	Töötajate hoidmine firmale rasketel aegadel	Lühiajaline, ärivajadustel vallandamine
Töötajatesse suhtumine	Läbi kogu elu	Töö ja perekonna alusel	Ühekülgne tööalane
Töötajate hindamine	Pikaajaline, kvalitatiivne	Eelkõige koostöö hindamine	Lühiajaline, kvantitatiivne
Töötajate edutamine	Edutamine laias valdkonnas	Edutamine olenevalt koostööst	Kiire edutamine kitsas valdkonnas
Otsustamine	Kollektiivne, kõigi osavõtul	Demokraatlik, konsensuse taotlus	Individuaalne
Vastutus	Grupis	Valdavalt individuaalne	Individuaalne
Kontroll	Enesekontroll	Mitteametlik, infole tuginev	Ametlik, reeglitele tuginev

Olenevalt ajastust saab välja tuua põhimõtteliselt aastakümned, millal üks või teine juhtimisteooriate grupp aktuaalsem on olnud. Sisuliselt on koolkond grupp sarnaste vaadetega juhtimisteooriaid. Selliseid gruppe võib nimetada ka eestvedamisteooriateks, kuigi üldistatult on tegu siiski juhtimisteooriatega. Teooriate grupi vahetumise on tinginud iga eelneva grupi teooriate kritiseerimine, sest see pole andnud pädevat vastust, kuidas kujuneda heaks, edukaks juhiks. Eestvedamise teooriad jagunevad:

1. **Isiksuseomaduste ja oskuste teooriad** (hakkasid levima 20.saj. esimesel poolel),
2. **Juhtimisstiili ja käitumise teooriad** (1950-ndad aastad),
3. **Situatiivsed ehk olukorra teooriad** (1960-ndad aastad),
4. **Postmodernistlikud eestvedamise teooriad** (alates 1980-ndad/1990-ndad).

Isiksuseomaduste ja oskuste teooriad on ajalooliselt esimesed, mis püüdsid anda vastust kuidas saada heaks juhiks. Sisuliselt oli tegemist pikkade loeteludega edukale juhile vajalikest pädevustest (teadmised, oskused, võimed) ja isiksuseomadustest. Püüti välja selgitada eestvedamiseks vajalike omadusi (vaimseid ja füüsilisi) ja oskusi. Tõdetakse, et isiksuseomadusi saab õppimise ja harjutamise teel arendada. Eestvedamiseks olulised – karismaatilisus, kohanemine, saavutustele orienteeritus, enesekehtestavus, domineerivus, energilisus, jmt. 21.sajandil ehk kaasaegsed juhtimisteooriad pigem ei eita nende teooriate poolt pakutud nimekirju (juhi pädevustest

räägitakse ikka), kuid pigem on organisatsioonide muutunud keskkonnatingimuste tõttu lisatud uusi ja sobivamaid pädevusi. Kaasaegsed teooriad on lisanud veel – loovus, koostöö, sotsiaalne erksus, empaatia, emotsionaalne intelligentsus, jne.

Selliseks nö. vana tüüpi teooria esituse vormi juurde tagasituleks võib kaasajal pidada **Hunt-Laingi eeskujumudel**, milles tuuakse välja 1990-ndate tõhusa tippjuhi/liidri omadused ja oskused (vt. Tabel 7). Teooria aluseks on uuring, milles meetodina kasutati **360 ° tagasiside uurimise meetodit**, 1050 töötaja arvamust 105 tippjuhi kohta. Meetod ise seisneb selles, et juhi tegevusele annavad hinnanguid mitte ainult alluvad, vaid ka kolleegid ja juhi vahetu juht (keskastmejuhi puhul tippjuht). Heaks tulemuseks võib pidada, kui iga juhti hindab min 10 inimest, mis jaguneb 5 alluvat 3 sama tasandi kolleegi (keskastmejuhti) ja 2 juhti. Meetodi eeliseks on see, et alluvate arvamused võivad (ja tavaliselt ongi) kallutatud ühte suunda, aga selline nö. mitmest küljest hindamine tagab tulemuse suurema objektiivsuse. Huvitav on ka kõrvutada selliselt saadud keskmisi tulemusi juhi enda hinnangutega. Tavaliselt kaustatakse seda meetodit küsimustikuga uuringus. Meetodi puuduseks on see, et Eesti väikestes ettevõtetes on selline hindamine raskendatud (tippjuhte pole nii mitmeid, alluvaid vähem – väikesed osakonnad), Ideaalina mille poole püüelda on meetod siiski oluline ja kui seda ei suudeta uuringus järgida, siis tuleb seda arvestada tulemuste tõlgendamisel.

Esmalt hinnati uuringu käigus juhtide **kompetentsust** (juhid jagati kõrge ja madalatasemelisteks liidriteks) ja siis **käitumist**. Juhtide kompetentsuse hindamise kriteeriumid:

- tunnetuslik-kognitiivne kompetentsus,
- isikule orienteerituse kompetentsus,
- esitluse kompetentsus,
- motivatsiooni kompetentsus.

Liidri käitumise hindamise viis peamist muutujat:

- visioon,
- eristumine,
- väärtused,
- edastamine (kommunikatsioon),
- puudused.

Omaduste ja oskuste teema (eduka juhi pädevuste välja toomisenä) on seni aktuaalne ka postmodernistlikes teooriates. Huvitav on see, et Hunt-Laigni teooriast selgub muu hulgas see, et edukas juht ei varja oma puudusi – juht teadvustab neid endale ja alluvatele saates sisuliselt sõnumi, et keegi pole jumal ning ka tema eksib vahel. Sellega soodustatakse avameelset õhkkonda, kus võib juhi arvamusele ka vastu vaielda.

Oluliseks küsimuseks juhtimisteooria tekkimise esimestel aastakümnetel oli ka „Kas heaks juhiks sünnitakse või õpitakse?“. Esialgu pooldati pigem sünnipäraste võimete eelistamist. Tänapäeval ollakse selles osas jõutud seisukohale, et sünnipärased eeludused **isiksuseomadustena** on hea „stardipakk“, mis aitab kujuneda liidriks, aga heaks juhiks saamine oleneb ka **soovist** (juhtivatele ametikohtadele kandideerimine), mis on eelduseks, et inimene teeks jõupingutusi **enesearendamisel** – formaalse (näit. kõrgharidus ülikoolist) ja informaalne õppe vormis (näit. tuttavate juhtide ja mentorite

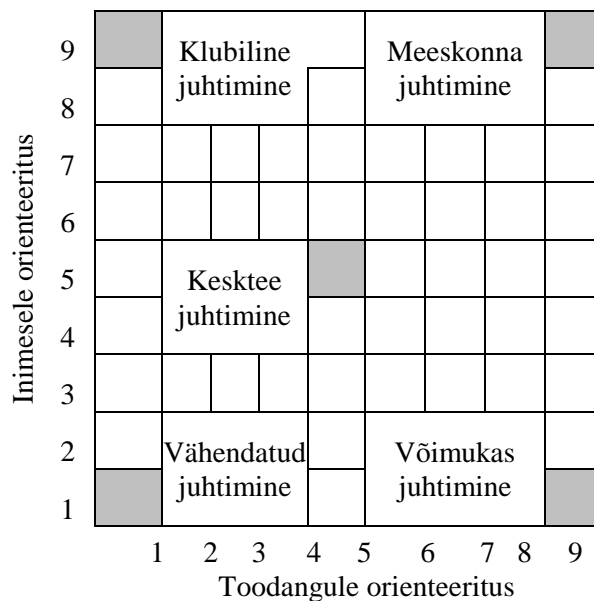
soovitused, raamatute lugemine jne.). Teadlik enesearendamine majandusfookusega valdkondades on edukaks juhiks kujunemise protsessis oluline.

Tabel 7. Hunt-Laingi eeskujumudeli tulemused (Türk 2001:93).

Muutujad/tegurid	%	A		B
Visioon				
• selge	55	72	>	34
• üsna selge	27		=	
• ebamäärane	13		=	
• visioonita	5	1	<	11
Eristumise allikad				
• jõuline iseloom	28	29	>	18
• headus inimeste suhtes	28		=	
• tööalane kompetentsus	27		=	
• paindlikkus	8		=	
• eetilisuus	5		=	
Väärtused				
• inimesed on tähtsaimad	23		=	
• soov olla parim	22		=	
• tegutsemisele orienteeritus	19		>	
• töötajatevaheline võrgustik	12		>	
• tulemustele orienteeritus	11		>	
• kliendi teenindamine	7		=	
• innovaatilisus	6		=	
Edastamine (kommunikatsioon)				
• vahetu suhtlemine	34		>	
• struktureeritud kommunikatsioon	32		<	
• näited	22		=	
• probleemide lahendamine	12		=	
Puudused				
• töötajate mittekaasamine	38		=	
• ebapiisav organiseerimine	30		=	
• kitsapiirilisus	22		=	
• mittekuulamine	10	18	>	10
Liidri arendamise vajadus				
• töötajatevaheliste suhete oskused	28		=	
• ajakohastamine	21		=	
• firmaga seonduvad teadmised	19		=	
• probleemide lahendamise oskused	18		=	
• esitlemise oskused	14	8	<	24

Juhtimisstiili ja käitumise teooriad hakkasid levima 1950ndail aastail kritiseerides isiksuseomaduste ja oskuste teooriad selle poolest, et need ei aita siiski piisavalt hästi eristada edukaid juhte ebaedukatest. Neis teooriates väideti, et eestvedamine ei olene niivõrd liidrist kuivõrd juhtimisstiilist. Juhtimisstiil on juhi (liidri) situatsioonist tulenev käitumisviis kaastöötajate suhtes.

Varasematest käitumisteooriatest on tuntuimad **Ohio ja Michigani uurimused** (1950-ndatel), mille edasiarendus ja kokkuvõte on **Blake-Mouton'i juhtimisvõrgustik** (1980-ndate algus) (vt. joonis 5). Viimasega püütakse öelda, et olenevalt olukorrast tuleb juhil keskenduda inimestele või toodangule, faktoreid (inimesele ja toodangule orienteeritus) ei ole otstarbekas teineteisest eraldada.



Joonis 5. Blake-Mouton'i juhtimisvõrgustik (Türk 2001:53).

Ohio uurimustes liidri käitumist hinnati, kirjeldati hoolivuse või algatuse kaudu. Hoolivus – avaldub liidri sõbralikkuses, usalduslikkuses, toetuses ja abis järgijatele. Algatus – avaldub liidri tööst tulenevate ülesannete, standardite ja reeglite eelistamises organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel. Michigani uurimused keskendusid kahele peamisele juhtimisstiilile – ülesandele orienteeritud juhtimine ja suhetele orienteeritud juhtimine. Ülesandele orienteeritud juhtimine – juhi tähelepanu ülesandel, toodangul ja töö tõhususel. Suhetele orienteeritud juhtimine – tähelepanu juhi ja töötajate vahelistel suhetel.

Juhtimisstiilid jagunevad kõige laiemalt võttes kaheks: **suhetele või ülesandele** keskenduvateks, mis on ajalooliselt kujunenudki Ohio, Michigani ja teiste seas Blake-Mouton'i uuringute baasil. Suhetukesksed stiilid annavad tavaliselt kõrgema töötajate tööga rahulolu, mida mõjutab muu hulgas (ühe olulise alakomponendina) rahulolu vahetu juhiga. Suhetukeskne juht on tavaliselt soositud alluvate poolt. Juhtimisstiile saab jaotada ka kolmeks:

- suhetele- versus ülesandele orienteeritud juhtimisstiil;**
- autokraatlik, demokraatlik, laissez-faire;**
- muud jaotused.

Suhetele orienteeritud juhtimisstiil:

- juht loob head suhted nii ülemuste kui alluvatega ja suhtleb viimastega kui võrdväärsetega,
- juht väljendab ennast selgelt ja tema käitumine on sõbralik,
- töötajad pääsevad kergesti juhi jutule ja juht suhtleb nendega avatult,
- juht teeb kõik võimaliku kaastöötajate heaks.

Ülesandele orienteeritud juhtimisstiil:

- juht annab alluvatele konkreetsed ülesanded & nõuab neist kindalt kinnipidamist,
- juht nõuab kõigilt tõhusat tööd ja on kohati karm,

- juht hoiab distantsti ja nõuab alluvatele täpset informatsiooni tehtud töö kohta,
- juhil on prioriteetideks töötulemused.

Autokraatlik juhtimine	Demokraatlik juhtimine
Kõrge hierarhiaga juhtimis-süsteem	Madala hierarhiaga juhtimis-süsteem
Võimu tsentraliseerimine ja ametliku võimu rakendamine	Võimu deentraliseerimine ja autoriteedi väärtustamine
Ühesuunaline kommunikatsioon ja info salastatus	Mitmesuunaline kommunikatsioon ja info avatus
Suhtlemisel monoloog ning distantsti hoidmine alluvatega	Suhtlemisel dialoog ning head ja avatud suhted töötajatega
Mis pole lubatud, on keelatud	Mis pole keelatud, on lubatud
Range tööjaotus ja distsipliin ning kuulekuse nõudmine	Töötajate universaalsus, tegevusvabadus ja iseseisvus
Alluvad kui kuluallikas	Töötajad kui koostööpartnerid
Alluvate kontroll, sundimine ja karistamine	Töötajate usaldamine, motiveerimine ja kiitmine
Eksimuste ja ebaõnnestumiste terav kriitika ja halvustamine	Riskivõtmise julgustamine ja ebaõnnestumiste vältimine
Konfliktide õhutamine	Eesmärkide ühildamine
Alluvate ootuste ja vajadustega mitteametlik ja vastuolud	Töötajate ja organisatsiooni eesmärkide ja huvide ühildamine
Ainuisikuline eesmärkide püstitamine ja otsustamine	Ühine eesmärkide püstitamine ja töötajate kaasamine juhtimisse
Juhipoolne eesmärkide realiseerimise teede ja vahendite valik	Töötajatepoolne eesmärkide realiseerimise teede, vahendite valik
⇓	⇓
Töötajate allumine ja pime käsitäitmine	Töötajate töölepuhendumus ja eneseteostus

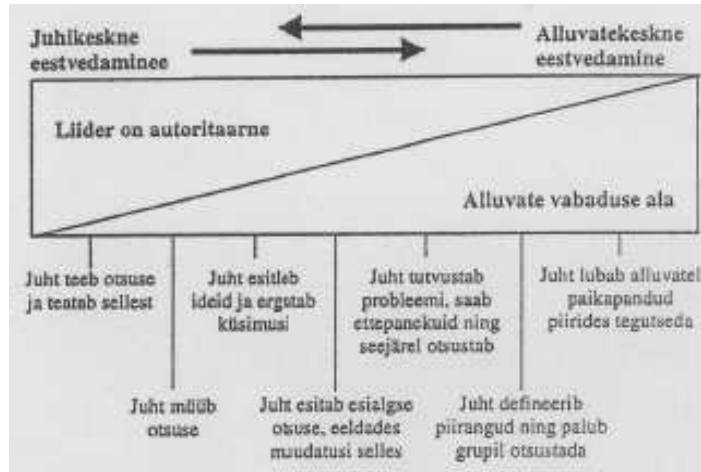
Joonis 6. Autokraatliku ja demokraatliku juhtimise erinevused (Türk 2001:66).

Autokraatliku ja demokraatliku juhtimise erinevustest annab põhjaliku ülevaate joonis 6. *Laissez-faire* ehk **passiivne/liberaalne juht** – motiveerib töötajaid läbi vabaduse, sekkudes minimaalselt töötajate tegevusse. Tihti juhtimisalase ebakompetentsuse või ebakindluse tulemus. See tagab madalaima töötajate tööga rahulolu taseme. Kuigi jooniselt 6 võib jääda mulje, et autokraatlik on halb stiil võrreldes demokraatlikuga (viimane tagab üldjuhul töötajate kõrgeima tööga rahulolu), siis see pole päris korrektne järeldus. Autokraatliku stiili tuleb kasutada vajadusel tasakaalustatult demokraatliku kõrval (eelistatult kriitilistes, juhi kiiret reageerimist vajavates olukordades).

Muud juhtimisstiilide jaotused tulenevad pigem erinevates konkreetsetest juhtimismudelitest (näiteks Hersey-Blancardi juhtimismudel). Muud jaotused:

- traditsioonilised juhtimisstiilid: patriarhaalne, autokraatlik, bürokraatlik, demokraatlik, passiivne, liberaalne;
- dimensionaalsed: suhetele ja ülesannetele orienteeritud juhtimine;
- levinumad: integreeriv, osalev, delegeeriv, karismaatiline.

Tannenbaum-Schmidt kontiinum (Joonis 7) aitab selgitada juhtide/liidrite käitumise äärmusi – autokraatlikkust ja demokratlikkust. Praktikad käituvad juhid siiski kuskil seal vahepeal – kaasates töötajaid otsustamisse ja vajadusel võttes otsuseid vastu iseseisvalt.



Joonis 7. Tannenbaumi-Schmidt (1973) eestvedamise kontiinum (Türk 2001:65).

Juhtimine ja eestvedamine on alati kahesuunalised protsessid: juht mõjutab oma alluvaid ja alluvad mõjutavad oma juhti; liider ehk eestvedaja mõjutab oma järgijaid ja järgijad mõjutavad oma liidrit. Seega saab välja tuua, et ka alluvatel on oma käitumisviisi juhi suhtes, seda nimetatakse järgimisstiiliks, aga sellest tuleb juttu veidi hiljem.

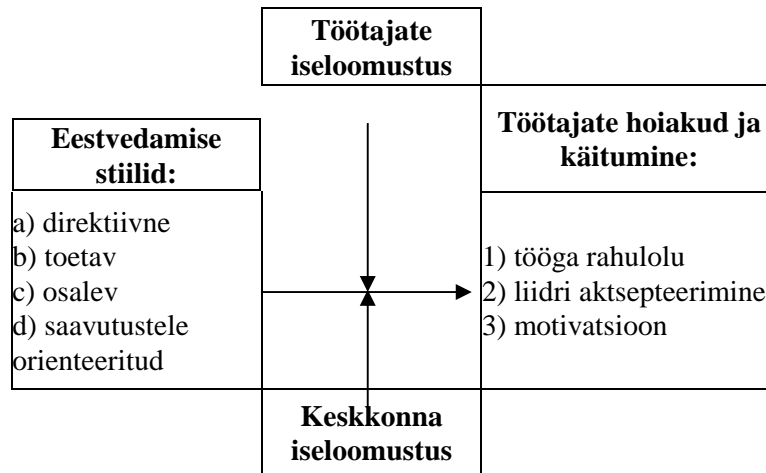
Situatiivsed ehk olukorra teooriad väidavad, et eestvedamise edukus sõltub olukorrast. Olenevalt situatsioonist tuleb kasutada erinevaid juhtimisstiile. Juhtimisstiili ja käitumise teooriatele heideti ette, et nende eeldus, et iga juht kasutab erinevates olukordades ühte ja sama juhtimisstiili pole realistlik. Seega tekkis küsimus, millest lähtuvalt juht otsustab, millist stiili ta kasutab ka kui palju stiile kuulub ühe juhi nõ. repertuaari. Vastuseks on kujunenud, et juhil on tavaliselt 2-3 eelistatumat juhtimisstiili (suhetele või ülesandele orienteeritud) ja ta varieerib neid ehk kasutab vastavalt olukorrale. Situatiivsetest teooriatest tuntumad on: **Evans, House, Mitchelli eesmärgi- raja teooria, Fiedleri sõltuvusteooria, Hersey-Blanchardi eestvedamisteooria, Vroomi otsustuspuu ja seonduv ootusteteooria.**

Eesmärgi- raja teooria (M. Evans, R. House, T. Mitchell) autorid pidasid vajalikuks pöörata tähelepanu töötajate omaduste, tunnete & motivatsiooni mõju juhtimisele. Eeldasid ratsionaalseid ja loogilise käitumisega töötajaid, keda juht peab toetama ja kaasama juhtimisse. Leiti, et eestvedamisel on kaks funktsiooni:

- Raja selgitus – liider aitab mõista juhtimise iseärasuste (käitumise) hädavajalikkust eesmärkide saavutamisel;
- Tasude suurendamine – liider toetab töötajaid, suurendab tasusid ja pöörab tähelepanu töötajate heaolule, staatusele ja mugavusele.

Joonis 8 selgitab kuidas töötajate hoiakud ja käitumine on mõjutatud juhi

eestvedamisstiilist. Selle valib juht vastavalt töötajate iseloomustusele ning keskkonnale ehk teisiti sõnastades alluvate pädevuste tase ja konkreetne olukord (ülesanne, organisatsiooni tingimused – töövahendid, muud ressursid jne.) mõjutavad seda, millise juhtimisstiili kasuks juht otsustab ehk need kaks on mudelis situatiivsed aspektid.



Joonis 8. House-Mitcelli eesmärgi-raja teooria (Türk 2001:70).

F. Fiedleri teooria põhineb ülesande ja suhetekeskse juhi väljaselgitamisel ja kirjeldamisel ning mõlemat tüüpi juhtimise tõhususe seostamisel olukorraga. Selleks töötas ta välja vähim- ja enimeelistatud töökaaslase skaala (*LPC – Least Preferred Co-Worker Scale*; *MPC – Most Preferred Co-Worker Scale*). Praegu kasutatakse pigem LPC skaalata küsimustike koostamiseks.

Liidri mõjukus sõltub olukorrast, mida Fiedler kirjeldas 3 teguriga:

- Liidri ja järgijate vahelised suhted,
- Ülesande struktuur,
- Positsiooni võim.

Juhil on kolm võimalust situatsiooni soodsamaks muuta: suhete muutmine järgijaga, ülesande struktureerituse muutmine, juhi võimu suurendamine/vähendamine. Liidri ja järgijate vahelised suhete muutmiseks:

- rohkem või vähem aega töötajatega suhtlemiseks,
- töötajate kaasamine või väljaheitmine teatud gruppidest,
- suurendada või vähendada uute tööülesannete andmist töötajatele,
- juhendada ja abistada töötajaid enam (või vähem),
- rakendada positiivseid või negatiivseid tasusid.

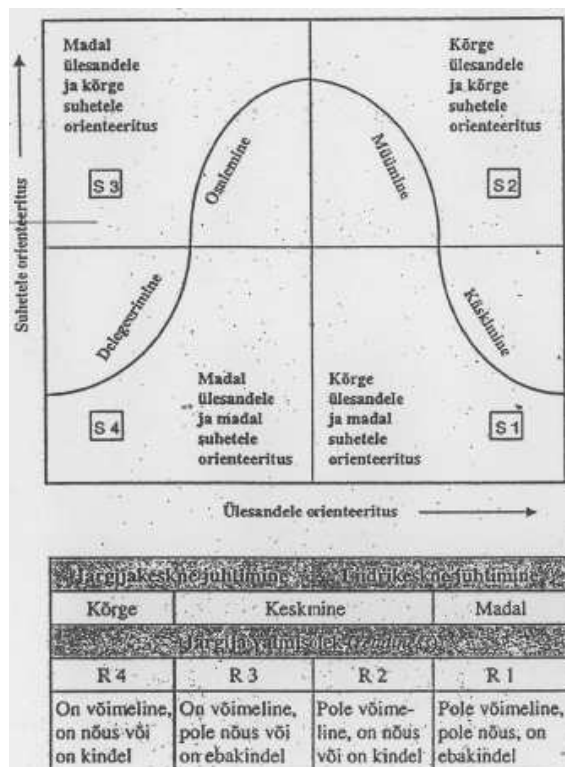
Ülesande struktuuri muutmiseks:

- ülesande struktureerituse vähendamiseks taotleda juhilt uut konkreetset ülesannet koos suurema vabadusega selle täitmisel või püstitada töötajatele niisugused ülesanded, millega saab neid kaasata koostöösse ja otsustamisse;
- taotleda juhilt ülesande struktureerituse suurendamiseks täpselt reglementeeritud ülesanne ja juhendid selle lahendamiseks või lahutada ülesanne väiksemateks osadeks, mis on oma olemuselt struktureeritumad.

Positsiooni võimu muutmiseks:

- võimu suurendamiseks teha alluvatele selgeks, kes on ülemus ning selgitada neile, et kogu informatsioon liigub ülemuse kaudu,
- võimu vähendamiseks tuleks kaasata grupi liikmeid otsustamisse või delegeerida rohkem võimu allapoole.

Fielderi teooriat on kritiseeritud, et pole selgelt aru saada, mida tähendavad head/halvad suhted juhi ja järgijate vahel; test liiga lühike juhtimisstiili määramiseks; erinevad inimesed mõtlevad testi täites erinevatele kaastöötajatele.



Joonis 9. Hersey-Blanchardi eestvedamise mudel (Türk 2001:76).

P. Hersey ja K. Blanchard käsitlesid oma situatiivses eestvedamise teoorias nelja eestvedamise stiili ning nende sõltuvust olukorrast, mida selgitasid eelkõige järgijate tööalase valmisolekuga osaleda organisatsiooni tegevuses ja selle juhtimises. Juht peab valima juhtimisstiili vastavalt järgijate tööalasele küpsusele ehk valmisolekule st. kas järgijad on **võimelised**, **nõus** ja **kindlad** midagi tegema või mitte. Valmisolek jaguneb psühholoogiliseks (nõustumine, kindlus) ja professionaalseks (võimelisus). Seega on oluline joonis 9 lugemist alustada altpoolt üles, mitte vastupidi: igale järgijapoolsele valmisolekuastmele (R-Readiness) vastab sama numbriga juhtimisstiil (S-Style): R1-S1, R2-S2 jne. Juhtimisstiilid:

- **Käskimine** ehk autokraatne juhtimine,
- **Müümine** ehk selgitamine,
- **Osalev juhtimine**,
- **Delegeeriv juhtimine**.

Vroom-Yetton-Jago nn. **otsustuspuu teooria** annab liidrile aga konkreetseid soovitusi eri juhtimisstiilide rakendamiseks. Vaata pilti K.Türgi „Eestvedamise“ õpikust – eksamil või KT-s seda vaja joonistada pole osata, aga selgitada, millega on tegu, küll. Sisuliselt on otsustuspuu erilisel viisil esitatud kas-küsimustest koosnev küsimustik, mis võimaldab otsustada, millist juhtimisstiili juht kasutab.

V. Vroomi ootuste teooria puhul läheneb liider isikutele individuaalselt, keda vaadeldakse Y teooria seisukohalt lähtuvalt kui võimekaid indiviide. Inimesed on ratsionaalsed (eeldus) ja arvestavad töötamisel 3 teguriga:

- Töösoorituse tõenäosus (E),
- Tasu saamise tõenäosus (I),
- Tasu saamise tähtsus ja soov (V).

Nende kolme teguri korrutis annabki isiku motivatsiooni taseme, mis varieerub miinu ühest üheni olenevalt kolme teguri väärtusest: töösooritus saab olla väärtusega 1 või 0, tasu saamise tõenäosus saamine samuti 1 või 0, tasu tähtsus -1 või +1 (tasu ihaldusväärne või mitte). Korrutis saab seega olla väärtusega 0 (tugev motiveeritus), 1 (keskmine või nõrk motiveeritus) või -1 (nõrgalt kuni tugevalt välditus). Vaata ka K.Türgi „Eestvedamise“ õpikust tabelit, kus on kõik need kombinatsioonid läbi mängitud. Vroomi teooriat on kritiseeritud seetõttu, et tasustamine sõltub juhust, mitte niivõrd alluvast ja et eeldatakse töötajate ratsionaalset käitumist.

Postmodernistlikud eestvedamise teooriad on aktuaalsed 80-ndatest, 90-ndatest ehk 20.saj. viimastest kümnetest kuni käesoleva ajani. Mõned autoreist on kujunenud täna oma revolutsioonilistele ideedele ja juhtimisõetusele legendideks ja nõ. elusateks klassikuteks juba tänaseks: P.Drucker, T.Peters, P.Senge, C.Handy, E.Goldratt, S.Covey, D. Goleman ja nimekirja saab jätkata vaadates ringi raamatupoodides, sest mitmeidki neist autoreist on tõlgitud eesti keelde korduvalt. Postmodernistlikele teooriatele on omane, et need ei seisne enam otseselt mudelite välja pakkumises vaid pigem kas kirjeldavad teatud käitumis-/mõtlemisviise (nagu juhtimisgurud Covey, Goldratt näiteks) või siis ei räägi otsesest juhtimisest vaid organisatsioonist ja töö tegemisest laiemalt muutuv maailmas (näiteks Handy, Edvinsson). Viimasied võiks nimetada futuristideks.

Postmodernistlike teooriate puhul saab aktuaalsete teemadena välja tuua õppiva organisatsiooni idee (P.Senge loodud teooria ja termin), projektipõhise juhtimise esile kerkimise ja info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arengust tingitud uudsete töövormide võidukäigu. Viimase alla kuuluvad sellised juhtimisteooria mõisted suhteliselt uued mõisted nagu kaug- ja virtuaaltöö, virtuaalsed (projekti)meeskonnad ja paindlikud töövormid (aja-, koha-, funktsionaalne- ja lepinguline paindlikkus).

Loe lisaks:

Türk, K. Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001 – osa 2, lk.51-96: Eestvedamise teooriad.

1.5 Karisma ja emotsionaalne intelligentsus

Karismasse on erinevatel aastakümnetel juhtimises suhtunud erinevalt – seda on ülistatud, kuid viimastel aastatel ollakse tagasi pöördunud pragmaatilisemate juhtide eelistamise juurde. Samas jääb faktiks, et eestvedamise teostamiseks on karisma kui kaasasündinud võime olulisel kohal ja lihtsustab liidriks kujunemise protsessi (Tabel 8). Karismaatiline eestvedamine põhineb järgijate nägemusel oma liidri käitumisest, mistõttu **karisma** on järgijate poolt liidriks omistatud tunnused, mida järgijad interpreteerivad karismaatiliste omadustena. Sellise definitsiooni üks olulisemaid järeldusi on, et karismaatilisust on järelikult võimalik arendada – teades mida tajutakse karismaatilisena saab seda oma käitumises arvesse võtta.

Karismaatiline liider peab mõjuma veenvalt ja nii nagu eestvedamisel kohane oskama selgitada visiooni mõjudes seejuures enesekindlalt, kuid mitte üleolevalt. Karismaatilise eestvedamise mehhanismid:

- akutakse paeluvat tulevikuvisioni,
- muudetakse järgija nägemust töö iseloomust,
- arendatakse järgijate seas sügavat kollektiivset identiteeti,
- suurendatakse individuaalset ja kollektiivset enesetõhusust.

Tabel 8. Karismaatiliste ja mittekarismaatiliste liidrite tunnused (Türk 2001:116).

	Mittekarismaatiline liider	Karismaatiline liider
Esimene etapp <ul style="list-style-type: none"> • keskkonna tundlikkus • suhe <i>status quo</i>'sse 	Madal keskkonna-tundlikkus. Nõustumine <i>status quo</i> 'ga ning selle säilitamine	Kõrge keskkonna-tundlikkus. Vastandumine <i>status quo</i> 'le ning selle muutmine
Teine etapp <ul style="list-style-type: none"> • tuleviku eesmärgid • meeldivus • eesmärgi seletused 	Eesmärgid ei ole <i>status quo</i> 'st väga erinevad. Ühine perspektiiv muudab liidri meeldivaks Eesmärgi selgitus ja motivatsioon on nõrk	Idealiseeritud visioon on <i>status quo</i> 'st väga erinev. Idealiseeritud visioon muudab liidri meeldivaks Visioon ja motivatsioon on tugev ja inspireeriv
Kolmas etapp <ul style="list-style-type: none"> • käitumise uudsus • usaldusvärsus • asjatundlikkus 	Traditsiooniline käitumine, mis on vastavuses normidega Järgijate ükskõiksus, vaatamata veenmisele Kättesaadavate ressursside kasutamine olemasoleva korra tingimustes	Mittetraditsiooniline ja mittenormatiivne käitumine Järgijate kirklik toetus, isiklik risk ja kulutused Ebatraditsiooniliste ressursside kasutamine ja senise korra muutmine
Mõju strateegia	Mõjuvõim põhineb hülitise ja eksperdi mõjul ja endasarnaste meeldivusel	Isiklik mõju põhineb unikaalse kangelase austusel ja imetlusel ning eksperdi mõjul

J. Congeri ja R. Kanungo (1987) järgi on karismaatilisele liidriks omased seitse momenti (Türk 2001:115):

- visiooni ekstreemsus,
- kõrge personaalne risk,
- strateegia sundimatus,
- situatsiooni täpne hindamine,
- järgijate vabastamine pettekujutlustest,
- enesekindluse teadvustamine,
- autoriteedi rakendamine.

Karisma teemat on tihti pigem käsitletud poliitiliste liidrite puhul olulisena, kuid see aitab ka juhte tavaorganisatsioonides. Samas on karisma positiivse külje kõrval olemas ka karisma negatiivne varjund: karismaatilisust saab kasutada ka järgijate õhutamiseks negatiivsetele tegudele (illegaalne, ebaeetiline jmt. tegevus). Juhtimises seda negatiivset poolt ei käsitleta – vaiki mis eeldatakse, et juhid lähtuvad oma karismaatilisuse kasutamisel järgijate, organisatsiooni, ühiskonna kasust ja teostavad eestvedamist positiivsetest väärtustest kantuna.

Võimalik, et **emotsionaalse intelligentsuse** teooriat on kõigist juhtimisteooriatest kõige enam kritiseeritud, kuid fakt on ka see, et sellel teoorial on märkimisväärselt palju pooldajaid, mis on viinud D.Golemani üheks suurematest juhtimisgurudest ja koolitajatest viimastel aastakümnetel. See teooria osa siin peatükis on tervikuna kirjutatud Daniel Golemani artikli “*What makes a leader?*” põhjal, mis ilmus *Harvard Business Review*’s 1998 a. (vol.76 nr.6, lk.93) ja seetõttu rohkem viitamist ei kasutata; lisatud on õppejõupoolseid kommentaare, et näidata kuidas see teooria seostub teiste teooriatega juhtimise ja psühholoogiaga valdkonnas.

Daniel Goleman nõustub, et on olemas erinevaid viise meeskondade juhtimiseks ja et erinevad situatsioonid nõuava erinevat eestvedamise stiili (ilmne viide situatiivsetele juhtimisteooriatele, näit. Hersey-Blanchard). Samas väidab ta, et lisaks sellele on kõigile efektiivsetele juhtidele omane emotsionaalse intelligentsuse kõrge tase. Goleman ei eita IQ ja tehniliste oskuste olulisust, vaid nimetab neid kahte juhi ameti eeldusteks. Emotsionaalset intelligentsust defineerib ta järgmiselt: “Iseenda ja teiste emotsionaalse külje mõistmine piisavalt hästi, et suunata inimesi ettevõtte eesmärkide saavutamise suunas (*Understanding your own and other people’s emotional makeup well enough to move people in the direction of accomplishing your company’s goals*).” Rõhutamist leiab, et tegemist on millegi enama kui oma viha kontrollimise oskuse ja inimestega läbisaamise demonstreerimisega.

Oma väidet tõestab ta tuues ära uurimuse tulemused erinevate riikide 188 firmas. Analüüsi tulemused on järgmised:

- intellekt on silmapaistvate tulemuste põhjustaja – eriti olulised on seejuures kognitiivsed oskused nagu näiteks mõtlemise terviklikkus (*big picture thinking*) ja pikaajaline visioon,
- suurepäraste tulemuste saavutamisel on emotsionaalne intelligentsus kaks korda nii oluline kui tehnilised oskused ja IQ,
- liikudes alamtasandi juhtimiselt tipptasandijuhtimise suunas progresseerub

emotsionaalse intelligentsuse osatähtsus suurepärase tulemuste saavutamisel ja regresseerub tehniliste oskuste osatähtsus,

- õige lähenemisega võivad inimesed arendada enda emotsionaalset intelligentsust.

Kõik need neli punkti on aluseks sellele miks tuleb igas organisatsioonis leida inimesed, kellel on eeldusi saada emotsionaalselt intelligentseteks juhtideks ja neid arendada. Emotsionaalne intelligentsus koosneb viiest **komponendist**: eneseteadvus, eneseregulatsioon, motivatsioon, empaatia ja suhtlemisoskus.

Eneseteadvus – põhjalik arusaam enda emotsioonidest, tugevatest ja nõrkadest külgedest (viide SWOT-analüüsile?), ning vajadustest ja tungidest. Kõrge eneseteadvusega inimesed ei ole liiga kriitilised ega ka ebarealistlikult lootusrikkad. Nad on ausad iseenda ja teistega. Kõrge eneseteadvusega inimesed teavad kuidas nende tunded mõjutavad neid ennast ja teisi ning enda töötulemusi. Lisaks tunnete juhtimisele suudavad nad muuta oma viha konstruktiivseks tegevuseks (viide psühholoogiast tuntud sublimatsioonile ?).

Eneseteadvus laieneb isiku arusaamale enda väärtustest ja eesmärkidest. Kõrge eneseteadvusega inimene teab kuhu suundub ja miks: näiteks lükkab ta tagasi iga tööpakkumise, mis on finantsiliselt ahvatlev, kuid ei sobi isiku tõekspidamiste või pikaajaliste eesmärkidega. Isiku otsused lähtuvad alati tema poolt tunnustatavatest väärtustest ja sellest tulenevalt leiab ta töö energiat lisavana olevat.

Ilmingutest peamine on isiku võime iseennast realistlikult hinnata. Lisaks sellele võime täpselt ja avatult rääkida oma emotsioonidest ja nende mõjust tööle. Ollakse valmis rääkima oma vigadest ja suudetakse teha enesekriitilist huumorit. Demonstreeritakse enesekindlust püstitades realistlikuid eesmärke ja teades millal paluda abi. Riskid, mida võetakse, on alati kalkuleeritud.

Problemaatika seisneb selles, et emotsioonidest avalikult rääkimist peetakse isiku juhi kandidatuuri hindamisel miinuseks kui märki ebapiisavast karmusest (*“not tough enough”*). Goleman’i järgi seisneb tõde aga vastupidises. Üldiselt inimesed austavad ja hindavad avatust. Isik, kes suudab iseennast ausalt hinnata sobib tegema samaväärseid otsustusi, mis nõuavad iseenda ja teiste võimete hindamist, organisatsiooni jaoks.

Eneseregulatsioon on emotsionaalse intelligentsuse (EI) teine komponent ning seisneb oskuses leida viis oma emotsionaalsete impulsside kontrollimiseks ja isegi suunamises kasulikku tegevusse. Isikud, kes kontrollivad oma tundeid on võimelised looma usalduse ja aususe õhkkonna. Sellises keskkonnas väheneb oluliselt grupisisene võitlus ja produktiivsus on kõrge. Andekad inimesed tunnevad seotust organisatsiooniga ja ei soovi lahkuda. Eneseregulatsiooni rahustav efekt seisneb põhjus-tagajärg seoses: mida vähem negatiivseid emotsiooniilminguid tipus, seda vähem neid on terves organisatsioonis. Lisaks sellele on kõrge eneseregulatsiooniga inimesed võimelised muutuma kooskõlas uuenduste ja muutustega organisatsioonis. Uuenduste saboteerimise asemel osalevad nad aktiivselt õppeprotsessis, innustavad teisi sama tegema ja otsivad ise aktiivselt informatsiooni. Sellest tulenevalt suurendab kõrge eneseregulatsiooniga isik grupi ühtsust ja muutub juhi silmis usaldusväärsemaks.

Ilminguteks kõrgeast eneseregulatsioonist on: kalduvus asju põhjalikult kaaluda, toimetulek teadmatuse ja muutustega, ja *integrity* – võime öelda ei impulsiivsetele tungidele. Problemaatika kõrge eneseregulatsiooniga inimeste tunnustamisel seisneb senises tõekspidamises, et “klassikaliseks” hea juhi tunnuseks on ülitemperamentne suhtumine kõigesse, mida peetakse karismaatilise ja jõu ilminguks. Praktika tõestab aga et liigne impulsiivsus (eriti otsuste tegemisel) ei ole eduka juhtimise eelduseks.

Motivatsiooni puhul peab Goleman oluliseks eristada välist motivatsiooni sisemisest. Kõrge liidripotentsiaaliga inimene on motiveeritud sügavalt juurdunud vajadusest saavutada midagi saavutuse enda pärast, mitte välistest autasudest (raha, positsioon,...). Sisemise motivatsiooni ilminguteks on kirk töö enda vastu ning püsiv soov ja energia muuta asju paremaks. Nn. saavutuste latti tõstetakse pidevalt kõrgemale ning peetakse täpset arvestust saavutuste üle. Kõrge motivatsiooniga inimesed jäävad optimistlikuks ka kaotusseisus. Sellisel juhul liitub eneseregulatsioon saavutusmotivatsiooniga ületamiseks frustratsiooni ja depressiooni, mis tulenevad tagasilöögist või ebaõnnestumisest. Veel üheks loogiliseks ilminguks on lojaalsus ettevõttele. Saavutusmotivatsiooni transformeerimine eestvedamisoskuseks tuleneb järgmistest osadest: iseendale ”saavutuste lati” kõrgele seadja teeb seda ka ettevõtte puhul, kui talle selleks võimalus anda; inimesed kalduvad looma sarnaste omadustega inimeste ringi enda ümber ning optimism ja lojaalsus organisatsioonile – viimased kaks on olulised fundamentaalse tähtsusega eestvedamise komponendid Goleman’i arvates.

Empaatia Goleman’i järgi ei tähenda teiste inimeste emotsioonide ülevõtmist ja enda omadeks muutmist eesmärgiga kõigi rahulolu saavutada. Liidri jaoks tähendab empaatia hoolikat järgijate tunnete arvestamist – paralleelselt teiste faktoritega – intelligentse otsuse tegemise protsessis. Tänapäeval on empaatia eestvedamise eriliselt vajalik komponent kolmel põhjusel: meeskonnatöö kasutamise kasv, globaliseerumise kiirenemine, kasvav vajadus hoida andekaid inimesi ettevõttes. Üldjuhul ilmestavad meeskonnatööd eriarvamused, potentsiaalsed konfliktid ja valedestimõistmised. Kokkuvõtvalt peab empaatialle tuginev liider suutma mõista meeskonnaliikmete emotsionaalset külge personaalselt. Selle tulemusena suudab ta meeskonda paremini nõustada, mis viib grupi tulemuslikumale koostööle. See aga on eelduseks ettevõttest huvitatud kliendibaasi suurenemisele.

Globaliseerumise taustal on empaatia vahend kultuuridevaheliste arusaamatuste vältimiseks ja lahendamiseks. Empaatialle orienteeritud inimesed on avatud ja vastuvõtlikud keha keele märguannetele: nad oskavad tabada sõnumit sõnadest sügavamal. Neil on süvendatud arusaam kultuuriliste ja etniliste erinevuste olemusest ja tähtsusest.

Kaasaegses infotehnoloogiale ja teadmistele orienteeritud majanduses on eriti oluliseks kujunenud andekate inimeste ettevõttega sidumine. Empaatia ilminguteks, probleemi antud kujul lahendamiseks, on juhendamine ja konsulteerimine, mis viivad töörahulolu suurenemisele nagu uuringutega on korduvalt tõestatud. Juhendamise ja konsulteerimise tõeline väärtus seisneb aga loodavas inimestevahelises suhtes. Protsessi käigus omandab juhendaja olulisi teadmisi juhendatava kohta: kuidas edastada mõjusat tagasisidet, millal

rakendada positsioonivõimu ja millal anda personaalset vabadust. Motiveerimisviisiga näidatakse tegevuse käigus empaatiat.

Problemaatika seisneb rakendamisel selles, et inimesed ei saa üldjuhul aru kuidas on üldse võimalik otsuseid langetada kui otsustaja tunneb sügavalt kaasa kõigile otsusest mõjutatuile. Kuid empaatilised eestvedajad teevad midagi tunduvalt enam kui tunnevad kaasa: nad kasutavad oma teadmisi viimaks sisse uuendusi ettevõtte parendamiseks raskesti aimataval kuid olulisel viisil.

Sotsiaalsed oskused (Suhtlemisoskus) on emotsionaalse intelligentsuse osana komplitseeritum kui esmalt tundub. See ei ole tavapärane sõbralikkuse avaldus, vaid sõbralikkus eesmärgiga viia inimesed suunda mida soovitakse. (Näiteks nõusolek uue turundusstrateegiaga või entusiasm uue toote suhtes). Arenenud sotsiaalsete oskustega inimesed lähtuvad ideest, et miski oluline ei saa tehtud üksinda ja tegelevad võimalusel alati suhete võrgustiku loomisega erinevatel ühiskonna tasanditel. Neil on arenenud võime leida ühiseid jooni ja soodustada tagasiside saamist partnerilt.

Sotsiaalsed oskused on EI teiste dimensioonide kulminatsioon. Inimesed kalduvad olema väga efektiivsed suhete loomisel ja hoidmisel kui nad suudavad mõista ja kontrollida enda emotsioone ja empaatiliselt suhtuda teiste tunnetesse. Motivatsioon aitab sotsiaalsetele oskustele samuti kaasa. Sisemiselt motiveeritud inimeste optimismi "sära" ei jäta neid ka kaotusseisus ja see muudab suhtlejad sotsiaalsete kontaktide käigus populaarseiks.

Ilmingutena arenenud sotsiaalseist oskustest saab käsitleda oskust meeskondi luua ja juhtida. Professionaalne veenmisoskus on eneseteadvuse, eneseregulatsiooni ja empaatia kombinatsioon ja ilming. Veelgi enam, suhtlemisoskus on EI kõigi teiste komponentide tulemus. Suhtlemisoskus ilmneb aga aeg-ajalt eelnevatest komponentidest täielikult iseseisvana – töötaja näilises tegevusetuses ja kolleegide ning mitte-kolleegidega sotsialiseerumisele keskendumises. Näiline eesmärgitus on aga ajendatud tegelikust eesmärgist laiendada suhtlusvõrgustikku.

Võrreldes EI teisi komponente suhtlemisoskusega siis ilmneb, et see on neist viiest ainus, mida kaasaegseis firmades tunnustatakse olulise eestvedamise osana. Inimesed näivad intuiitiivselt teadvat, et juhid peavad oskama suhteid luua ja säilitada. Suhtlemisoskus laseb juhtidel oma EI rakendada.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõik kolm EI esimest komponenti (eneseteadvus, eneseregulatsioon, motivatsioon) on enesejuhtimise oskused ja kaks viimast (empaatia, suhtlemisoskus) puudutavad isiku oskust luua ja säilitada suhteid teistega. Lisaks eelnevale jõuab Goleman järeldusele, et emotsionaalne intelligentsus on õpitav, kuigi nõuab suurt pühendumist ja ka kaastöötajate abi. Senistest treeningprogrammide ei ole aga EI õppimisel kasu kuna need on suunatu aju valele osale.

Goleman ei vähenda IQ ja tehniliste oskuste olulisust juhtimisel, vaid jättes need samale tasandile rõhutab emotsioonide olulisuse kasvu kaasaegses majanduses edukaks liidriks olemisel. Emotsionaalse intelligentsuse sisu avatakse läbi viie üldtuntud termini

omalaadses ja laiendatud defineerimises, mida võib tehnilises mõttes seostada Goldratt'i lähenemisega teooriale. Teooria sisuline külg (emotsioonide ja tungide tähtsuse rõhutamine ratsionaalsuse kõrval) meenutab kohati Freud'i ja Jungi (Ego ja Id teooria).

Loe lisaks:

Türk, K. Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001 – ptk.3.1-3.3, lk.96-120: Liidri tüübid ja eelistused; Liidri omadused ja tunnused; Karisma ja emotsionaalne intelligentsus.

1.6 Liider, järgija ja eestvedamise ning järgimise tehnikad

Liider on organisatsiooni mõjuvõimsaim isik, kes suudab kõige enam mõjutada kaastöötajate tegevust. Võib, aga ei pruugi olla ametlik juht. Annab töötajatele eesmärgitunde ja aitab hakkama saada stressirohketel ja ebakindlatel aegadel. Juhid võivad arusaamatuste ja probleemide lahendamiseks kasutada passiivset, agressiivset või kehtestavat käitumist. Eelistatuim on muidugi viimane neist.

Heaks juhiks saamiseks on vähe põhjalikust akadeemilisest ja teoreetilisest ettevalmistusest vaja on ka praktilisi teadmisi ja kogemusi (vt. Joonis 10). Tänapäeval peab edukaks liidriks pürgija teadvustama, et areng (eriti isiksuslik) peab olema pidev protsess ning õppimine ja pidev enesetäiendamine on loomulik elu osa. Kiiret edu saavutavad loomuliku karismaga, kõrge EI ja empaatiavõimega isikud, kuid ka neil tuleb selleks palju tööd teha.

Ettevõtteleane kompetentsus	Suur	Professionaal	Juht liider
	Väike	Ametnik	Administraator
		Väike	Suur
		Juhtimisalane kompetentsus	

Joonis 10. Juhi ettevõtte- ja juhtimisalane kompetentsus (Türk 2001:97).

Liider peab kasutama kogu oma mina, sh. nii intellektuaalset, emotsionaalset, vaimset kui ka professionaalset mina, et olla edukas. Seepärast peab liider omama viit peamist oskust:

- iseseisev mõtlemine,
- süsteemne mõtlemine,
- avatus,
- vaimsus,

- meisterlikkus.

Liidriks olemine eeldab teatud isikupära ja tööalaseid eelistusi, mida võib nimetada ka karjääriankruteks. **Karjääriankrud** on olulised töökoha valikut ja töösobivust mõjutavad tegurid, mille kindlaksmääramine aitab paremini töötajate karjääri juhtida.

Karjääriankrud (Schein'i ja Delongi järgi):

- funktsionaalsus,
- juhilikkus,
- stabiilsus,
- loomingulisus,
- autonoomia,
- teenindamine,
- staatus,
- mitmekülgsus.

Kuigi esimesed eestvedamisalased teooriad tegelesid liidrile vajalike isiksuseomaduste kirjeldamisega leiti vaid nõrku seoseid liidri edu ja tema isiksuseomaduste vahel. Tänapäeval väidetakse, et vaid mõned isiksuse omadused on liidrile hädavajalikud, millest on tõeliselt kasu aga vaid koos sotsiaalsete ja tööalaste tunnustega. Tabel 9 kirjeldab liidri omadusi ja tunnuseid.

Tabel 9. Liidri omadused ja tunnused.

Füüsilised tunnused <ul style="list-style-type: none"> • aktiivsus • energia 	Isiksuse omadused <ul style="list-style-type: none"> • erksus (<i>alertness</i>) • originaalsus, loovus • isiksuse terviklikkus, eetilisus • eneseusaldus 	Sotsiaalsed tunnused <ul style="list-style-type: none"> • koostöö ja poolehoid (<i>ability to enlist cooperation</i>) • koostöövõime • populaarsus, prestiiž • isiksustevahelised oskused • seltskondlikkus • diplomaatia, taktitunne
Sotsiaalne taust <ul style="list-style-type: none"> • mobiilsus 		
Intelligentsus ja võimekus <ul style="list-style-type: none"> • teadmised • otsustusvõime • kõneosavus 	Tööga seotud tunnused <ul style="list-style-type: none"> • saavutuse ja ilmapaistmise vajadus • eesmärgile orienteeritus ja konkreetne vastutus 	

Siiski ei saa juht hakkama ka teatavate isiksuseomaduste ja oskusteta:

- Osavõtlikkus, inimlikkus, usaldusväarsus;
- Oskus kaastöötajaid hinnata, motiveerida ja edendada;
- Meeskonna- ja koostöö oskused;
- Suhtlemise, sh. kuulamisoskused;
- Oma mõtete ja ideede edasiandmise veenvus;
- Otsustus ja vastutusvõime;
- Tasakaalukus kriitilises olukorras ja perspektiivitunne.

A.Leigh ja M.Maynard esitavad 7 juhtimise põhiprintsiipi:

- taiplikkus,

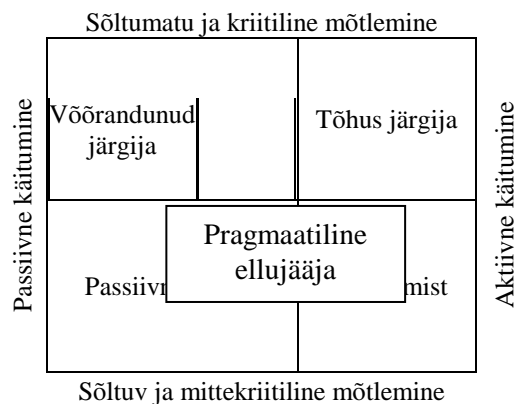
- initsiatiiv,
- inspiratsioon,
- kaasamine,
- improviseerimine,
- individuaalsus,
- täideviimine.

Eestvedamine on kahesuunaline protsess ja järgijad mõjutavad liidreid samuti; kasutades selleks erinevaid käitumisviise ehk **järgimisstiile**. Töötaja väärtused ja käitumine võivad olla erinev, mis oleneb tema olemusest. Indiviidide käitumisstiilid:

- domineeriv,
- mõjutav,
- stabiilne,
- kohusetundlik.

Järgimise stiilid Kelley (1997) järgi:

- passiivne,
- Võõrandunud,
- Tõhus,
- Konformist,
- Pragmaatiline ellujääja.



Joonis 11. Järgimise stiilid Kelly (1997) järgi (Türk 2001:122).

Tõhus järgija täidab organisatsioonis mitmeid erinevaid rolle, mida võib jagada alljärgnevalt:

- vastutus,
- teenindamine,
- väljakutse võimule,
- muutustele kaasaaitamine,
- õigeaegne lahkumine.

Järgija mõjutab liidrit ja ka tema puhul saab rääkida ametlikumatest ja isiksusega seotumatest mõjuvõimu allikatest. **Järgija isiklikud mõjuallikad:**

- teadmised,

- asjatundlikkus,
- pingutus,
- veenmine.

Järgija positsioonist tulenevad mõjuallikad:

- asukoht,
- info,
- juurdepääs inimestele.

Analoogselt juhtimisstiilidele, mida juht kasutab, saab ka järgija mõjutada liidrit kasutades **järgmise strateegiaid**:

- Ole liidriks ressursiks – Millised on liidri vajadused? Ole seal kus on liider. Juhindu visioonist ja eesmärgist.
- Aita liidril olla hea inimene – Küsi liidri nõu. Räägi liidri millegi mõtled. Leia põhjust liidrit tänada.
- Loo suhteid liidriga – kasuta tagasisidet ja kriitikat. Esita küsimusi vastavalt oma positsioonile.
- Suhtu liidrisse realistlikult – ära kritiseeri liidrit teiste ees. Ära nõustu alati. Ära peida midagi.

Loe lisaks:

Türk, K. Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001 – ptk.3.4, lk.130-139: järgija stiilid, rollid ja järgimisstrateegiad.

1.7 Tulemusjuhtimine

Tulemusjuhtimine on tulemuste saavutamist taotlev juhtimisfilosoofia st. juhte ja kogu personali suunav mõtlemisviis ja tegutsemismoodul. Selle põhisisu moodustab kõigi ressursside suunamise tulemuste seisukohast kõige tähtsamatesse tegutsemisvaldkondadesse, mis kõigi töötajate poolt omaksvõetuna teeb võimalikuks kokkulepitud tulemuseesmärkide saavutamise nii kogu ettevõtte kui ka indiviidi seisukohalt võetuna.

Tulemuseesmärgiks on organisatsiooni st. tulemusüksuse uuenemine, millega kaasneb:

- ⇒ Majandustegevuse ja paindlikkuse kasv;
- ⇒ Loovuse, löövuse ja motivatsiooni suurenemine ning mõtlemiskultuuri arendamine ja vastutuse nõudmine.

Tulemusjuhtimise peaidee seisneb juhtide tähelepanu koondamises firma tegevuse lõpptulemustele, millised on nii ärifirma kui ka juhtide tegevuse hindamise peamiseks kriteeriumiteks. Sisuliselt lepitakse juhi ja alluva vahel kokku tulemused, mis alluval tuleb saavutada teatud ajaperioodi jooksul (lisaks tulemustele lepitakse kokku tähtaeg, millal toimub uus vestlus – hindamisvestlus). Tulemusperioodi jooksul on inimene vaba valida ise töövahendid, -võtted, -aja ja –koha ehk sisuliselt on töötaja vaba valida töö tegemise viisi. Juht on huvitatud vaid töötulemuste saavutamisest kokku lepitud ajaks, kokku lepitud koguses ja kvaliteediga. Kogu ettevõtlusprotsessi liikumapanevaks jõuks

on seega: äri-, -funktsionaalsed ja tugitulemused. Tulemusüksuse (organisatsiooni või osakonna) äritegevuse planeerimisel määratletakse:

1. Tulemused - peame & oleme valmis saavutama,
2. Tegevuskavad ja meetodid.

Töötajatel tuleb tulemusjuhtimisele üleminekul omaks võtta:

- Võtmetulemuste kindlaksmääramine loob eeldused sihipäraseks ja iseseisvaks tööks,
- Ettevõtte personalilt oodatakse tulemustele orienteeritud käitumist,
- Määratletud tulemused on firma eduka eksisteerimise ja funktsioneerimise aluseks,
- Tulemusjuhtimine seob firma strateegia & indiviidi eesmärgid,
- Tulemusjuhtimise printsiibi omaksvõtmine & selle järgi töötamine on kogu personali huve puudutav nähtus,
- Tulemusjuhtimine (TJ) vastab 80/20 printsiibile,
- TJ seob firma strateegilised eesmärgid iga juhi ja spetsialisti eesmärkidega.

Tabel 10. Tulemusjuhtimisele omane keel.

Vana käibekeel (tulemustele mittesuunatud)	Uus käibekeel (tulemustele suunatud)
Tegevuste juhtimine	Tulemuste juhtimine
Plaanide koostamine	Tulemuste ja võtmetulemuste määratlemine
Tootmisüksus	Tulemusüksus
On tehtud teat. tööd	On saavutatud teat. tulemused
Aruandeaasta	Tulemusaasta
Tegutsemisvõim	Tulemusvõim
Tingiv kõneviis	TK ei sobi
Ennustame, et ...	Tahame, et ...
Eelarve täidetud	Tulemused saavutatud
Koolituskulud	Investeeringud personali

TJ protsess:

- 1) tulemuste määratlemine,
- 2) olukorraline juhtimine,
- 3) tulemuste saavutamise jälgimine ja hindamine (vt. lisa 2-3).

Tulemuste määratlemine:

1. Firma missioon (roll),
2. Arengukontseptsioon & peaesmärgid,

3. Äriidee ja äriplaan,
 4. Äriplaani elluviimise strateegiad.
- NB! Tuleb tagada ettevõtte jätkusuutlikkus!

Näiteid olulisematest tulemustest:

- Toodete/teenuste mahud ja kvaliteet,
- Turgude mahud ja kasvukiirused,
- Tarbijad ja nende käitumine, hinnangud,
- Müügitulemused ja jaotussüsteemid,
- Tootmisvõimsused ja tehnoloogia,
- Ettevõtte suurus ja kasvutempo,
- Tootlikkus ja teised majanduslikud tulemid.

Tulemuste määramiseks organisatsiooni/grupi tasandil – on soovitatav kasutada rühmatöö meetodit! Põhjused: sünergia, tulemuste üldine heakskiit.

Aasta planeerimine algab ettevõtte tulemusplaanide koostamisest, mille keskseks sisuks on võtmetulemused (tulenevad strateegilisest plaanist ja peaesmärkidest).

Võtmetulemuste jaotus:

1. Ärialased võtmetulemused - planeeritud numbrilised näitajad (käive, müügituht, turuosa, omahind, rentaahtlus jmt.);
2. Funktsionaalsed võtmetulemused - (kliendikeskne teenindamine, kvaliteet, ettevõtte kultuur, imago, konkurentsipüsimine jmt.);
3. Tugitulemused - määravad ärialaste tulemuste saavutamise seisukohast kriitiliste ressursside kasutamise efektiivsuse (head suhted sidusorganisatsioonidega ja huvigruppidega, personali - motiveeritus, oskuste tase, koostöö; juhtimismeetodid).

Tulenevalt ettevõtte tegevusala spetsiifikast määratakse:

- 1-5 ärialast võtmetulemust,
- 1-4 funktsionaalset võtmetulemust,
- 1-3 tugitulemust.

Tulemused pannakse tähtsuse järjekorda. Peavad inimesi panema nõ. proovile ehk nõudma pingutust - olema võimalikult pingelised, konkreetsed, ajastatud, mõõdetavad/hinnatavad. NB! Võtmetulemus kirjeldab alati tulemust, mitte tööpanust. Allüksuste tasandil toimub võtmetulemuste planeerimine samal meetodil kui ettevõtte tasandil. Oluline on seejuures, et erinevate allüksuste võtmetulemused oleksid seotud ja tasakaalustatud kogu ettevõtte võtmetulemustega.

Tulemusjuhtimise mõtlemisfilosoofiasse kuulub printsiip, et ettevõtte eesmärgijärgne võtmetulemus tuleb seostada iga konkreetse töötaja isiklike võtmetulemustega ja sellega kaasneva tulemusvastutusega. Nimetatud tegevus toimub koostöös ehk tulemusvestluse vormis, kus täpsustatakse ja kooskõlastatakse töötaja võtmetulemused st. määratakse kindlaks eesmärgid ja nende tähtsuse järjekord. Tulemusvestluse protsessis on pearoll alluval, kes määratleb oma tulemused. Ülemuse poolt - vajaduste põhjendamine, soovitusel, visioon ja vajadusel kaasaaitamine ning koordineerimine.

Iga juht peab võtmetulemuste määratlemisel lähtuma 2-st aspektist:

1. Millised on allüksuse võtmetulemused millede realiseerimise eest juht oma kompetentsi piires isiklikult vastutab & millised tuleb tal saavutada suunates oma alluvaid?
2. Millised on need individuaalsed võtmetulemused, mis realiseeruvad vahetult töötaja oskuste ning tegevuste ratsionaalse ajakasutuse tulemusel?

Tulemusvestluse tehniline külg - küsimused:

1. Milles ma pean edu saavutama?
2. Mida ja kuidas ma pean saavutama?
3. Mida ma pean kliendi elus saavutama?

Kõik omaks võetud kokkulepped formuleeritakse kirjalikult võtmetulemuste plaanil või kaardil (nõ. kirjalik leping ülemuse ja alluva vahel). Tulemusjuhtimise dokumentidena kasutatakse tavaliselt: võtmetulemuste plaani, ülesannete plaani, isiklike võtmetulemuste ajalise planeerimise graafikut.

Tulemusjuhtimisel rakendatakse tavaliselt situatiivset juhtimist (SJ) (vt. ka lisad 4-5). SJ lähtub konkreetsest situatsioonist st. juhtimine peab olema väga paindlik sest olukord määrab probleemidele lähenemise ja lahendamise viisid ning meetodid. SJ nõuab juhtide vastavat valmisolekut ja pidevat arendamist (eestvedamise ja mõjutamise oskused ja teadmised). NB! Juhi omaduste hulgas rõhutatakse eriti loovust ning keskkonna oluliste sise- ja välismõjurite ning tegurite tunnetamist.

SJ komponendid:

1. Juhtimist mõjutavad välistegurid (konkurentide meetmed turul, tööjõuturu olukord, majandusliku konjunktuuri muutused, hinnakonkurentsi ja fin.probleemide tekkimine jmt.);
2. Juhtimist mõjutavad sisetegurid (personali valmisolek, tehnoloogia kaasaegsus, seadmete korrashoid, koostöö oskused, töö rütmilisus, personali töörahulolu ja motivatsioon jmt.).

NB! Pidevalt hinnata nende tegurite mõju ettevõtte tulemustele!

3. Loovuse arendamine - loovisikut iseloomustab: ideede voolavus, kujundlik ja paindlik mõtlemine, ettenägemisvõime, oskus näha nn. võtmeprobleeme, sünteesiv mõttelaad, erinevate nähtuste seoste tunnetamine, positiivne suhtumine uuendustesse, tähelepanu avarus, iseseisvus ja mitmemõttelisuse talumine, löövus (mõjusus, tõhusus, vastupidavus);
4. Motivatsiooni suurendamine - eeldab motivatsiooni- ja töörahulolu teooriate rakendamist juhtimispraktikas (Maslow, Lawler, McGregor, Herzberg jt.);
5. Tulemusüksuse ja isikliku vastutuse tõstmine - ettevõtte ja indiviidi iga eesmärgijärgne võtmetulemus tuleb **tasakaalustada tulemusvastutusega**;
6. Otsustusõiguse delegeerimine - st. otsustusõiguse märkimisväärset delegeerimist tulemusüksuse tasandile (suurendab juhtide motiveeritust ning vastutust lõpptulemuste saavutamise eest).

SJ baseerub eestvedamise erinevatel teooriatel, milliseid iseloomustab juhtimisstiilide

kahesuunalisus st. ühelt poolt juhtide orienteeritus ülesande täitmisele või juhiseid andvale käitumisele ja teiselt poolt orientatsiooni inimsuhetele ehk tuge andvale käitumisele. Kokkuvõtvalt võib öelda, et juhtimine jaguneb tegevuskeskseks ja inimkeskseks tegevuseks sõltuvalt vajadusest või olukorrast. Autorid, kes on täiustanud ja arendanud eestvedamise situatiivseid teooriaid: K.Lewin, R.Blake, J.Mouton, F.E.Fiedler, P.Hersey ja K.Blanchard.

Hersey-Blanchardi mudeli edukuse eeldused:

1. Tippjuhi valmisolek juhtimistegevuse delegeerimiseks -
 - Juhtimisõiguse detsentraliseerimine;
 - Alluvate toetamine, abistamine, õpetamine ja võimekamate edutamine;
 - Alluvatele tagasiside andmine ja töötulemuste objektiivne hindamine;
 - Inimeste ärakuulamine, austades kriitikat ja enesekriitikat.
2. Alluvate valmisolek täiendavate juhtimisfunktsioonide võtmiseks, mis eeldab alluvalt:
 - Juhtimisoskuseid, -teadmisi, -kogemusi;
 - Võimu (isiklik ja positsiooni).
3. Võimed -
 - Oskus suhelda;
 - Alluvate mobiliseerimine;
 - Oma töö iseseisev planeerimine;
 - Oskus riskida ja riski juhtida;
 - Loogiline mõtlemine;
 - Vastutamine ja tähtaegadest kinnipidamine;
 - Probleemide iseseisev lahendamine.
4. Tahe juhtida st. alluv:
 - Omab tegutsemiseks motivatsiooni;
 - On järjekindel ja tasakaalukas;
 - On iseseisev ja omab kindlustunnet;
 - Usub edusse;
 - Omab kindlaid hoiakuid probleemide formuleerimisel, lahendamisel ja otsustamisel;
 - On eestvedaja.
5. Alluv tunneb vajalikke edutegureid ja nende kasutamise kultuuri:
 - Omab/teab visiooni;
 - Toetab avatust ja innovaatikat;
 - Julgustab alluvaid;
 - On aus ja eetiline.

Ülesandekeskne stiil (S1 ja S2) - käsud ja korraldused:

- Mida, kus, millal, kes, kuidas?
- S1 - Käskimine ehk direktiivne juhtimine (juhi ainuisikulised otsused).
- S2 - Müümine ehk selgitamine, veenmine, nõuanded (juht teeb otsuse, kuid

selgitab seda alluvatele).

Suhetukeskne stiil (S3 ja S4) - koostööle suunatud:

- S3 - Osalemine = iseloomulik: osavõtlikkus, toetamine, ergutamine, usaldamine (juht ja alluva otsustavad koos või otsustab alluv juhi nõuannete ja toetuse abil).
- S4 - Delegeerimine (alluvad langetavad iseseisvaid otsuseid).

S1 ja S4 - kriisijuhtimise stiilid.

Tulemuste täitmise kontroll, täpsustamine ja hindamine toimuvad juhi ning alluva vahel nn. hindamisvestluse käigus, kusjuures pearollis on juht. Sagedus: 1*kvartalis.

Hinnatakse:

- millised äritulemused?
- millised funktsionaalsed- ja tugitulemused?
- saavutatud kavandatult või juhuslikult?

NB! Lisaks ettevõtte arengu jälgimisele (juhi poolt), aitab kaasa alluva arengule.

NB! Siduda tulemused ja nende saavutamine personalipoliitikaga st. hindamise, arendamise ja motiveerimisega/hüvitamisega!

Tulemusjuhtimise tugevad ja nõrgad küljed selgusid Soomes läbi viidud uuringu alusel järgmiselt. **Tugevused:**

- ⇒ Tulemusüksuse informeerituse tõus 70%,
- ⇒ Tulemusüksuse juhtide motiveerituse tõus 50%,
- ⇒ Tulemusüksuse tegevuse tõhususe ja paindlikkuse kasv 45%,
- ⇒ Operatiivotsuste tegemise kiirenemine 30%.

Nõrkused:

- ⇒ Probleemid võtmetulemuste määratlemisel ja hindamisel st. mitte alati ei osatud määratleda vajalikke tulemusi ettevõtte kui terviku seisukohast lähtuvalt ja objektiivselt,
- ⇒ Lühiajaliste eesmärkide ülehindamine tulemusüksuse tegevuses.

1.8 Muudatuste juhtimine

Strateegilised muudatused on mõjutatud org. poliitikast ja võimust.

Otsustamine jaguneb kaheks tüübiks (Alas 1997:126):

- a) Ratsionaalne – otsused aktsionäride huvidest tulenevalt, info kättesaadavus, eesmärkide ja plaanide osas kokkulepped;
- b) Poliitiline – kaitstakse isiklikke, divisjoni või funktsionaalsuse huve. Eesmärgid selguvad võimuvõitluse ja koalitsioonide kaudu läbirääkimiste ja kompromisside tulemusena (NB! *Lobbytöö* + NB! *Võim*).

Võim sõltub:

- Võime määramatusega toime tulla,
- Keskus,
- Kontroll info üle,
- Asendamatus,

- Kontroll väliskeskkonna muutuste üle,
- Kontroll ressursside üle.

Muutuste välised ja sisesed mõjutegurid võivad olla erinevad.

Välised mõjutegurid:

- Majanduse ja turgude muutused,
- Tehnoloogilised muutused,
- Poliitilised ja seaduste muutused,
- Ressursside võimaluste muutused.

Sisesed mõjutegurid:

- Töötajate eesmärkide muutused,
- Muutused töö iseloomus,
- Muutused org. struktuuris,
- Muutused organisatsiooni eesmärkides.

Muutused võivad olla:

1. Planeerimata – spontaansed, identifitseeritav teostaja puudub;
2. Planeeritud – sõltub teostajast ja osalejatest.

Organisatsiooni muutused on seotud 4 teguriga:

- Inimesed,
- Struktuur,
- Tehnoloogia,
- Ülesanne.

Muutuste tüübid (ulatuse järgi):

- 1) **Areng** – aeglane, hästi prognoositav ja juhitav;
- 2) **Üleminek ehk reorganiseerimine** – tulemuseks on uus ja tavaliselt prognoositav seisund (N: ühinemised, uued tooted, ...);
- 3) **Ümberkujundamine** – radikaalseim vorm, muutuvad org. missioon, kultuur või juhtimine. Esineb ettenägematuid sündmusi.

Muutuste käigu 3 etappi (Kurt Lewin):

- “ülessulatamine,”
- muutmine,
- “kinnikülmutamine.”

Inimeste rollid muutuste sisseviimisel (rolligrupid):

- Strateegid – isikud, kes vastutavad suhete eest väliskeskkonnaga, määratlevad muutuste vajaduse, loovad visiooni, toetavad ja kaitsevad protsessi;
- Täideviijad – vastutavad org. siseste toimetehhanismide, koordinatsiooni ja struktuuri eest; viivad muutused igapäevategevustesse;
- Vastuvõtjad – neilt oodatakse muutuste omaksvõtmist, enamus org. liikmeid. Võib tekitada muret, pingeid ja vastuseisu – tavapärase elurütmi muutus.

Personaalsed rollid:

- Väljamõtteleja – idee genereerija;
- Elluviija/Võitleja – idee propageerija;
- Sponsor – “jah” tippjuhtkonna poolt;
- Kriitik – viitab idee nõrkadele kohtadele.

Kuidas ületada töötajate vastuseis muutustele? Peamised vastuseisu põhjused:

- Isiklikud huvid: kaotada võim, maine, palk, soodustused;
- Pole aru saadud muudatuste siust ega eesmärkidest – usaldamatus juhtkonna suhtes;
- Mitmesugused hinnangud ja eesmärgid.

Taktikad muudatustele vastuseisu ületamiseks:

- Suhtlemine/õpetamine,
- Osavõtt,
- Läbirääkimised,
- Sundus,
- Tippjuhtkonna toetus.

Todd. D. Jick'i 10 käsku edukaks muutuste elluviimiseks:

1. Analüüsi organisatsiooni ja selle muutumisvajadust!
2. Loo üldine visioon ja näita edasimineku põhisuund!
3. Eemaldu minevikust!
4. Näita muutuse ainuvõimalikkust!
5. Toeta tugevat liidrit!
6. Toeta avalikult muutusi!
7. Tööta välja täpne muutuste täideviimise plaan!
8. Loo muutusteks vajalikke struktuure!
9. Suhtle, haara inimesi kaasa ja ole aus!
10. Anna positiivset tagasisidet saavutatud muutustest ja kinnista need!

Loe lisaks:

- Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001 – ptk.4.14, lk.301-308: muutused organisatsioonis.
- Alas, R. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 1997 – ptk.4.4, lk.126-138: strateegilised muudatused.

2. ORGANISATSIOON JA KULTUUR

2.1 Organisatsiooni mõiste ja struktuuritüübid

Mõiste „organisatsioon“ võib tähendada suhteliselt erinevaid asju. Siimon, Vadi (1999) toovad välja selle mõiste tähendustena:

- Institutsionaalne organisatsioon,
- Instrumentaalne organisatsioon,
- Funktsionaalne organisatsioon,
- Integratiivne organisatsioon.

Institutsionaalne organisatsioon - ettevõtte on organisatsioon

Universaalse organisatsioonimõiste edasiarendus. Universaalne organisatsioonimõiste hõlmab igat liiki ühendusi, süsteeme: kogu ühiskonda, konkreetsemalt nii ettevõtteid, haldusasutusi kui ka usundilisi, heategevuslikke, sõjalisi ja paljusid teisi ühiskonna institutsioone. Organisatsiooni ja institutsiooni samastamine tuleb sellest, et inimest vaadeldakse kui organisatsiooni kandjat, organisatsiooni kui kunstlikku, inimeste loodud (sotsiaalset) vormi.

Üksvärvav: Organisatsioon kujutab endast kindla inimrühma terviklikult korraldatud ühendust, mis võimu ja eestvedamise mõjutusel tegevusi kooskõlastades püüab saavutada ühist eesmärki.

Robbins (Vadi 1994): Organisatsioon on teadlikult koordineeritud sotsiaalne ühendus, mis on suhteliselt täpselt piiritletav olelusvorm & toimib suhteliselt pidevalt ühise või ühiste eesmärkide saavutamiseks.

Alas: Organisatsioon inimgrupp, kes töötab ühiste eesmärkide saavutamiseks. Organisatsioon on ükskõik milline asutus või ettevõtte.

Instrumentaalne organisatsioon - ettevõttel on organisatsioon (ettevõtte omab organisatsiooni)

Organisatsioon tähendab sisuliselt sama, mis reeglite kogum ehk kõikide tööjaotusest ja koordineerimise vajadusest tingitud reeglite kehtustus ja on seega ettevõtte eesmärkide saavutamise vahend. Võib eristada kolme tüüpi reegleid organisatsioonis:

- **Organisatsioon** – eesmärkide saavutamiseks kehtestatud formaalsed reeglid;
- **Dispositsioon** – elementaarosade korraldamine, koordineerimine. Puudub struktureeriv toime;
- **Improvisatsioon** – ettevalmistamatult millegi tegemine või korraldamine.

Improviseerimise sagedasemad põhjused:

- a) Jooksvad muutused,
- b) Täielik muutmise vajadus,
- c) Põhitingimuste eeldatavad muutused,
- d) Lahendusvariandi läbitöötamatus.

Funktsionaalne organisatsioon - ettevõtet organiseeritakse

Protsessikeskne mõtlemine, mis omakorda jaguneb kaheks – kitsamaks ja laiemaks tähenduseks. Organiseerimine kitsamas mõttes – organisatsiooni struktuuri kujundamine. **Üksvärvav:** organiseerimine tähendab inimeste organisatsiooniks

koondamist, organisatsiooni loomist. **Alas:** Organiseerimine on kohustuste, õiguste ja vastutuse kindlaksmääramine. Organiseerimine laiemas mõttes:

- eesmärkide saavutamiseks vajalike meetmete rakendamine; aktiivsusele orienteeritud juhtimine; organisatsiooniprobleemi lahendamise protsess.
- organisatsiooni täiustamise ja ümberkujundamisega seotud tegevused ja toimingud.

Integratiivne organisatsioon – kõigi eelmise kolme tähenduse koond. Ettevõtte on organisatsioon ja omab organisatsiooni. Integratiivne org. mõiste integreerib kõike kolme – institutsionaalset, instrumentaalset ja funktsionaalset organisatsiooni põhimõistet.

Iseloomustavad tegurid:

- Vorm,
- Kujundamine,
- Tegurid,
- Protsessid,
- Süsteem.

Ettevõtte organisatsioon on:

- Organisatsiooniõpetuse põhiline uurimisobjekt,
- Instrumentaalse organisatsiooni mõiste praktiline väljund,
- Praktilise organiseerimistöö sisu, eesmärk ja tulemus.

Organisatsiooni mõiste saab jaotada ka kaheks – protsessi ja struktuuriorganisatsiooniks. Struktuuriorganisatsioon jaguneb omakorda kaheks – ametlikuks ja mitteametlikuks. Mitteametlikul organisatsioonil puudub struktuur (pigem on tegemist informaalsete suhete tulemusel tekkiva ja pidevas muutumises oleva suhtevõrgustikuga). Mitteametlikud ilmingud organisatsioonis:

- Mitteametlikud grupid,
- Mitteametlik kommunikatsioon,
- Mitteametlikud normid,
- Sotsiaalne staatus,
- Mitteametlik juht.

Struktuuriorganisatsiooni kujundamise põhiküsimus - millest sõltub struktuuriorganisatsiooni tüüp? Vastusteks on:

- Ettevõtte ülesande omadused;
- Kaastöötajate omadused.

Organisatsiooni struktuuri (ehk teadusmaailmas nimetatakse seda struktuuriorganisatsiooniks) praktilised tüübid:

- a) staabi-liiniorganisatsioon,
- b) divisjoniorganisatsioon,
- c) maatriksorganisatsioon,
- d) meeskonnaorganisatsioon.

Staabi-liiniorganisatsiooni tunnused:

- Kohtade moodustamine objekti või talituse alusel,
- Juhtimisprintsibiina üheliinisüsteem,
- Otsustamiskompetentsina tsentralisatsioon.

Põhimõtted:

- Juhtimise ühtsus,
- Staapide spetsialiseerumine juhtimisfunktsioonidele ilma kompetentsita liini suhtes,
- Otsustus- ja erialakompetentside lahusus,
- Funktsioonide jaotus tahtekujundamise faaside järgi.

Eelised:

- Juhtimise ja ülesande vastuvõtmise ühtsus, vaatamata spetsialiseerumisele;
- Liiniinstantside koormuse vähendamine;
- Asjatundlik, süstemaatiline ja hoolikas otsustusettevalmistus;
- Spetsialistimõtlemise ja instantsiseoste tasakaalustatus.

Puudused:

- Staap kui org. alternatiiv (nn. vesipead),
- Staap kui ettekääne puudulikuks delegeerimiseks,
- Staap kui võim ilm vastutusest,
- Staap kui liini konkurent,
- Staabitöötajate praktikakaugus.

Divisjoniorganisatsiooni puhul on kogu ettevõtte liigendamine divisjonideks:

- objekti- või regiooniprintsiibi alusel,
- üheliinisüsteemi ja otsustamiskompetentsi detsentraliseerituse juures.

Iseloomulikud jooned:

1. Divisjonijuhid saavad kokkuleppeliselt suure otsustusõiguse toote arendamise, tootmise ja turustuse üle.
2. Divisjonid arendavad oma plaane, mida kooskõlastatakse ettevõtte juhtkonnaga. Divisjonide plaanid on finantskatte aluseks.
3. Divisjonid teevad operatiivseid eduarvestusi. Perioodikasum ja/või divisjoni kapitalirentaablus on tähtsamaid hindamisnäitajaid.

Struktuuritüübi valiku mõjutegurid:

- Tootmis- ja/või turustusprogrammi heterogeensus,
- Kasutatav juhtimisstiil,
- Ettevõtte suurus,
- Ettevõtte geograafiline jaotus.

Alaliigid (otsustuskompetentsi ja vastutuse ulatuse alusel):

- Kulukeskusorganisatsioon,
- Kasumikeskusorganisatsioon,
- Investeermiskeskusorganisatsioon.

Eelised:

- Motivatsioon ja kerge juhitavus,
- Juhi lai tegevusvaldkond ja kiired otsused,
- Ülevaatlik struktuur, osakondade loomine ja likvideerimine on lihtne,
- Lühikesed kommunikatsiooniteed,
- Paindlikkus,
- “Rindelähedus,” mis võimaldab kliendiorientatsiooni.

Puudused:

- Liigne tähelepanu allüksuse eesmärkidel, ettevõtte üldisi eesmärke kõrvale jättes,
- Divisjonide konkurents,
- Koordinatsiooniprobleemid,
- Sünergiaefekti mittekasutamine,
- Suur vajadus kvalifitseeritud juhtide järele,
- Spetsialistide võimete ebatäielik rakendatus,
- Arvestushinnad kui konfliktivõimalus,
- Ressursside ebaotstarbekas kasutamine.

Maatriksorganisatsioon - mitmeliini organisatsioon s.t. liikumised liinidena on nii horisontaalselt kui vertikaalselt välja joonistatud.

Iseloomulik:

- Spetsialiseerumine dimensioonide järgi,
- Dimensioonide võrdõiguslikkus,
- Kooperatiivsed otsustused dimensioonijuhtide vahel.

Omadused:

- Funktsionaalse ja divisjonaalse organisatsiooni täiustatud vorm,
- Kompetentsiristumiste süstemaatiline korraldamine,
- Dimensioonijuhtide meeskonnatöö.

Struktuuritüübi valiku eeldused:

- Ebakindel keskkond,
- Vähemalt 2 liigendamistunnust,
- Osalejate avatus.

Eelised:

- Paindlikkus ja uuenduslikkus,
- Asjakohased meeskonna otsused,
- Ülevaatlik ja selge koordinatsioon,
- Spetsialiseerimine eri dimensioonide järgi – võimalus kontsentreeruda mõlemale,
- Funktsionaalse autoriteedi psühholoogiline eelis,
- Motivatsioon probleemilahendamisprotsessis osalemise kaudu,

- Tööjõu paindlikum rakendamine,
- Tugisüsteemide efektiivsem kasutamine.

Puudused:

- Alaline konfliktioht,
- Ühe dimensioonijuhi mõjukuse tendents,
- Ebaselged alluvussuhted,
- Suur kommunikatsiooni ja informatsioonivajadus – suured administratiivkulud,
- Otsustusprotsessi pikenemine (ajakulu),
- Paljude kahtlaste kompromisside oht,
- Ühetähendusliku äritulemivastutuse puudumine dimensioonijuhtidel.

Meeskonnaorganisatsioon on tüüpiline alustava ettevõtte puhul või teiste struktuuritüüpide sees, ajutise nähtusena. Meeskond – isikute grupp, kes vajaliku ülesanneteringi üheselt, kaugelt ulatuvalt ja autonoomselt lahendab.

Sobib projektide ja ülesannete puhul mis on:

- Suured, komplekssed, ettevõttele tähtsad;
- Paljusid valdkondi puudutavad;
- Nõuavad erialateadmisi;
- Esiplaanil on ülesannetevaatluse alla võtmise ja täitmise objektiivsus.

Meeskonnatöö rakendamine **eeldab** järgmiste tegurite arvestamist:

- Ülesande lahendamise liik,
- Tähtaeg, ajaplaan,
- Meeskonna liikmete suhtumine,
- Meeskonna koosseisu puudutava personali voolavus,
- Eesmärgipüstitus ja ülesannete sõnastamine,
- Meeskonna suurus,
- Meeskonna koosseis, sisestruktuur,

.

Eelised (maatriksorganisatsioonile sarnased eelised, kuid väiksemate kuludega):

- Kiired otsused ja otsustamise delegeerimine,
- Lühikesed kommunikatsiooniteed,
- Kõigi kaastöötajate potentsiaali kasutamine,
- Sünergiaeelised,
- Org. paindlikkuse suurenemine,
- Kaastöötajate enesearendusvõimalused,
- Konflikti minimeerimine otsekontaktide tõttu paljusid kohti puudutavate probleemide juures,
- Motivatsioon,
- Koordineerimiseelised,
- Ettevõtte hea sisekliima.

Puudused:

- Ajakulu,
- Kompromisside oht, pikad diskussioonid,
- Kompetentsi ja vastutuse piiritlematus,
- Vähemuse pingeseisund,
- Üksikute kaastöötajate domineerivus,
- Konfliktid grupis,
- Informatsiooni kuritarvitamine,
- Meeskonnaliikmete suurem koormatusmeeskonnaistungite tõttu.

Struktuuriorganisatsiooni põhinõue - struktuuri vastavus ettevõtte eesmärkidele & arengusuundadele, kusjuures põhikriteeriumid oleksid järgmised:

- a) Struktuuri paindlikkus – väliskeskkonna ohtude vältimiseks & võimaluste ärakasutamiseks;
- b) Organisatsiooni äriefunktsioonide kvalitatiivne täitmine minimaalse töömahukusega;
- c) Personali töömotivatsiooni suurendamine & töörahulolu kindlustamine, mille tagab:
 - Alluvate enesealgatuse & eneseteostamise võimaluste suurendamine,
 - Töökoormuste reguleerimine vastavalt võimetele,
 - Võimekate töötajate edutamine,
 - Juhtide isikupära arvestamine,
 - Konfliktide vältimine juhtimises,
 - Tööpanuse objektiivne hindamine ja hüvitamine.

Õppiva ja „elava“ organisatsiooni struktuur:

- Nii horisontaalne ja „õhuke“ kui võimalik,
- Palju projektiorg. & virtuaalseid struktuuriüksusi,
- Ei saa kunagi valmis.

Õppiva ja „elava“ organisatsiooni juht:

- Kiired otsustusprotsessid ja otsustamine maksimaalselt delegeeritud,
- Ei kardeta vigu teha,
- Peaesmärgid kokku lepitud omanikega, samuti omavahelised nn. mängureeglid,
- Tippjuhtkond tegeleb operatiivprobleemidega max. 30% päevas,
- Suhtumine personali kui põhivarasse, kuhu tuleb investeerida.

Struktuuriorganisatsioonide korrastamise võimalused:

- 1) Valdkondade inventeerimise meetod,
- 2) Seoste tugevuse hindamise meetod,
- 3) Eesmärkide analüüsi meetod: institutsiooni- *versus* omaniku eesmärgid. Peaesmärk – positiivselt sõnastatud & reaalne, põhjendatud ja kontrolli all. Selge ja veenev – motiveeriv – teostatav.

Meetodi loogika:

- 1) peaesmärk,

- 2) alleesmärgid,
- 3) struktuuriorganisatsioon.

Printsiibid:

1. Mida enam on võimalik 1 peaesmärgi alleesmärke koondada 1 allüksuse juhi lahendada seda parem;
2. Mida vähem on allüksus killustatud erinevate peaesmärkidele suunatud tegevusprogrammide vahel seda parem.

Loe lisaks:

Siimon, A., Vadi, M. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 1999 – osa 1, lk.11-30, ptk.4.5, lk.108-124: Organisatsiooni mõiste, Praktilised struktuuritüübid.

2.2 Rahvuskultuuride käsitlused

Kultuuridevaheline suhtlemine on suhtlemissituatsioon, kus sõnumi saatja ja vastuvõtja on erinevate kultuuride esindajad. Kultuurid on väga erinevad – koostööd on võimalik teha siis kui aktsepteeritakse teisi, õpitakse tundma ka oma kultuuri spetsiifilisi jooni. Mida erinevamad on kultuurid, seda keerulisem on kommunikatsioon. Kultuur – grupi inimeste poolt kogutud ja *põlvest-põlve* edasi antud teadmiste pagas, mis hõlmab järgmisi komponente: kogemus, uskumused, väärtused, eesmärgid, tähendused, hierarhiad, religioon, arusaamine ajast, rollid, ruumilised suhted, arusaamine universumist ja materiaalist objektidest.

Kultuuri saab liigitada tema elementide järgi kolmeks suureks rühmaks:

1. Esemeline kultuur – hõlmab kõike materiaalist;
2. Mõisted – hõlmab mõistete kategooriaid nagu väärtussüsteemid ja maailmavaade. Väärtushinnangud on äärmiselt olulised. Väärtushinnangud on organiseeritud reeglid otsuste tegemiseks, konfliktide vältimiseks jne. Mis on hea, mis on halb? õige ja vale? Nt. Skandinaavias (Norra, Rootsi, Taani) toimib nn. lante seadus, mis rõhutab et sa pead olema tagasihoidlik ja sa oled teistega samaväärne. Selles kirjas rida väärtusi (hoolitsus, võrdsus), mille vaimus lapsi kasvatatakse. Maailmavaade on abstraktne kuid on samuti oluline. Maailmavaatesse kuulub suhtumine jumalasse, loodusesse, arusaamine universumist jne. Maailmavaade mõjutab väärtusi, suhtumisi ja hoiakuid. Selleks, et mõista mida teine inimene ütleb, peame teadma tema tausta, kuidas ta maailma tajub.
3. Käitumisviisid, mis näitavad kuidas väärtussüsteemid tegelikus elus realiseeruvad. Kultuur on inimeste vaimne programmeerimine teatud keskkonnas. Kultuur suunab teadlikult ja ka alateadvuse kaudu, kuidas käituda, millised on aktsepteeritavad väärtused, kuidas riietuda jne.

Hofstede: kultuur kui mõistuse kollektiivne programmeerimine, mis eristab ühte kategooriasse kuuluvaid inimesi teistest. Oluline – "kollektiivne programmeerimine", s.o. protsess, millele allume kõik. Inimene võib kogeda kultuurišokki. Kultuurishoki terminit kasutati esimest korda 1958 aastal. , seda defineeritakse kui rahutust või ebameeldivat tunnet, mis tekib siis kui inimene läheb tema jaoks täiesti uudsesse keskkonda. Tekib nii psüühiline kui füüsiline ebamugavustunne. Sümptomid: kurbus,

melanhoolsus, valud, allergiad. Enesekindluse puudumine, koduigatsus, identiteedikriis jne.

Kultuurišokil on 5 faasi:

1. faas - eufooria – lühike periood, naudib uut ümbrust, on kõigega rahul;
2. faas – tekivad kriisid igapäevaelus, raskused, kommunikatsioonihäired. Inimene tunneb kurbust ja üksindustunnet;
3. faas – inimene tunnetab, et ta mõistab võõrast kultuuri, tunneb teatavat rahulolu ja on psüühiliselt tasakaalus;
4. faas – inimene mõistab et uuel kultuuril on nii häid kui halbu külgi. Inimene hakkab ennast tunnetama koduselt uues kultuuris, toimub integreerumine. Kultuuriga kohanemine, kujuneb lõplik hoiak kultuuri suhtes;
5. faas – nimetatakse nn. tagasituleku šokiks kui inimene pöördub oma kodumaale tagasi. Leiab, et asjad pole enam endised.

Igal inimesel erinev, mõned faasid kestavad kauem. Sõltub paljudest asjaoludest – iseloomutüüp, eelnevad kogemused, kui võõras kultuur on, toetussüsteemide olemasolu (sõbrad, perekond).

Kultuuri iseloomustus:

1. Kultuur on õpitud – lapsest saadik õpivad inimesed käitumismustreid ja mõtlemisviise, mis antud kultuuriruumis on aktsepteeritavad. See toimub interaktsiooni, vaatluse ja jäljendamise kaudu.
2. Kultuur on ülekantav – kultuuri edastatakse sümbolite abil – raamatud, pildid, filmid jne.
3. Kultuur on dünaamiline – ta on jätkuv ja muutustele avatud. Kultuur ei saa olla muutumatu. Ta muutub tänu teistele kultuuridele, kust võetakse üle laene; muutub kuna avastatakse uusi efektiivsemaid toimimisviise. Samas enamus muutused mõjutavad vaid kultuuri pealispinda – riietus, toit etc. Väärtused, eetikanormid, religiooniga seotud vaated, samuti suhtumine soorollidesse on suhteliselt püsivad.
4. Kultuur on selekteeriv – iga kultuur esindab teatud valikut kõikvõimalikest käitumisvormidest ja võimalustest; s.t. iga kultuur on välja selekteerinud käitumisnormid mis on antud kultuuriruumis aktsepteeritud.
5. Erinevad kultuurikomponendid on omavahel seotud.
6. Kultuur on rahvusekeskne – etnotsentriline. Kõikide inimeste jaoks on tavaline see, et nad peavad oma kultuuri ja maad teistest paremaks ja olulisemaks. Etnotsentrism on justkui aken, mille kaudu vaadatakse teisi kultuure.

Kultuur ei pruugi aga olla vaid rahvuslik nähtus.

- Regionaalne kultuur – nt. Eestis setod,
- Linnad – mõni suurlinn võib olla omandanud erilise kultuurilise identiteedi nii, et regionaalne kultuur jääb tagaplaanile. nt. pariislased on omaette nähtus ja erinevad Prantsusmaa ülejäänud osade elanikkonnast,
- ettevõtte kultuur,
- perekultuur,
- indiviid – väikseim kultuuriühik.

Hollandi teadlane **Geert Hofstede** uuris 70ndatel rahvus- ja organisatsioonikultuure. Uuringu valimis u. 100 000 töötajat IBM-i kontoritest üle kogu maailma (60 erinevat riiki) (andmed varieeruvad). Peamised kriteeriumid, mille alusel saab rahvuskultuure eristada:

- individualism-kollektivism,
- võimudistants (suur/väike),
- ebakindluse vältimine (suur/väike),
- maskuliinsus-feminiinsus,
- suhtumine aega.

Lewise järgi võib kultuure jagada kolme rühma:

1. **Lineaar-aktiivsed** – konkreetsed, ülesande lahendustele orienteeritud, kõrgeltorganiseeritud planeerijad. Sakslased, šveitslased – analüüsivad projekti, pühenduvad, lahendavad probleeme lineaarsel meetodil, s.t. üks probleem korraga, saavutavad enamvähem täiusliku tulemuse. Sakslased peavad enese edu põhjuseks metoodilist plaanimist, otsuste tegemine võtab palju aega kuna nad arutavad igat asja pikalt ja põhjalikult.

2. **Multiaktiivsed** – ei planeeri üksikasjalikult oma tegevust, lubab end rohkem saatuse hoolde, ei pea lubadustest kinni. Inimestele orienteeritud, jutukad, suhtlejad. Multiaktiivsed kultuurid on paindlikud, mitu tegevust samaaegselt. Pole huvitatud aja täpsest planeerimisest. Multiaktiivsed inimesed – koosolekutel ignoreerivad päevakorda ja räägivad väljaspool järjekorda. Lineaaraktiivse kultuuritaustaga inimeste koostöö multiaktiivsete inimestega – tulemuseks ärritus. Kui ei kohanduta, tekivad kriisid.

3. **Reaktiivsed** – kuulajad. Jälgivad vaikides olukorda, introvertsed, väärtustele orienteerunud kuulajad. Harva tegevuse või arutelu algatajad. Kuulavad ära, selgitavad teise seisukoha välja, reageerivad sellele, formuleerivad oma seisukoha.

Nt. Jaapan, Hiina, Euroopas soomlased. Kuulavad, segavad harva jutule vahele; kui jutt lõpeb, ei vasta kohe. Kasutavad oma jutu alguses lisaküsimuste esitamise taktikat, et selgitada välja eelkõneleja soovid jne. Alles seejärel esitavad oma seisukoha. Introvertsus, napolisõnalisus. On võimekad mittemitverbaalses suhtlemises, mis ei sarnane romaani rahvaste kehakeelega. Reaktiivsetes kultuurides – kasutatakse nimesid harvem kui mujal. Umbisikuline suhtlemisstiil, ebamäärasus, silmside puudumine. Väga levinud on enesehalvustamine. Seda tehakse selleks, et välistada kellegi solvamine sellega, et rõhutatakse kõrget enesehinnangut.

Suhtlemisel ja teiste kultuuride mõistmisel on ääretult oluline meeles pidada:

- Taktitunne,
- Huumor,
- Tundlikkus,
- Paindlikkus,
- Kompromissivalmidus,
- Viisakus,
- Aktsepteerige erinevust, ärge andke hinnanguid!

2.3 Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuuri võib käsitleda kui rahvuskultuuri sees olevat väiksemat kultuuriühikut. Organisatsioonikultuure on alati 1, ettevõttekultuure võib olla mitu – tulenevalt sellest, et organisatsiooni allüksused tegutsevad erinevates rahvuskultuuri keskkondades. Ettevõtte asukohariigi inimesed toovad oma rahvuskultuuri organisatsiooni kaasa ja kujunebki konkreetse ettevõtte kultuur, mis on segu organisatsioonikultuurist ja rahvuskultuuri(de)st.

Tabel 15. Organisatsioonikultuur Scheini (1985) järgi (Siimon, Vadi 1999: 143).

Kultuuritasand	Teadvustamise määr
TEHISKESKKOND:	Nähtav, kuid kõigile mitte üheselt mõistetav
1. Tehnoloogia	
2. Kujundatud keskkond	
3. Tajutavad käitumismudelid	
VÄÄRTUSHINNANGUD	Teadvustatud
1. Määratavad füüsilises keskkonnas	
2. Määratavad ainult konsensusel korral	
BAASARUSAAMAD	Nähtamatud, alateadlikud
1. Suhe keskkonda	
2. Suhe reaalsusesse (aega ja ruumi)	
3. Suhe inimesse	
4. Suhe aktiivsusesse	

Tehiskeskonnas näited (vt. Tabel 15) – sisekujundus, mööbel, toodang, tehnoloogia, riietumis- ja suhtlemisstiil, lood, müüdid, rituaalid jne. Jagatud väärtusteks võivad kujuneda vaid need mille tulemi kohta on grupil sotsiaalne või füüsiline tagasiside olemas e. nad on sotsiaalselt valiidsed. Baasarusaamad – käibetõed, mida harva vaidlustatakse ja seetõttu on neid väga raske muuta.

Scheini järgi on iga ettevõtte 2 põhimõttelist probleemide valdkonda:

2. Kuidas püsida, kohaneda ja kasvada oma keskkonnas?
3. Millised sisemise integratsiooni mehhanismid tagavad igapäevase toimimise ja kohanemise?

Nende küsimuste vastuseid ühendab Schein'i käsitluses mõiste *organisatsioonikultuuri dimensioonid*. Keskkonnas aitab hakkama saada mitmeastmeline järjestikuste tegevuste ahel:

1. Missiooni ja strateegia loomine seisneb olemasolu õigustuses või eluülesande leidmises,
2. Missioonist johtuvate eesmärkide ühise arusaama kujundamine,

3. Vahenditest arusaamine, milles kajastub, kuidas soovitud eesmärkideni jõutakse,
4. Hindamine ja üldiselt aktsepteeritav arusaam tegevuse tulemuste vastavusest eesmärkidele,
5. Korrekatuur, mis tugineb organisatsiooni liikmete tunnetatud vajadusele muuta neid tegevusi, mis takistavad eesmärkideni jõudmist.

Sisemise integratsiooni mehhanismid:

1. Ühise keele ja arusaadava mõistetesüsteemi loomine, milleta grupis eksisteerimine on võimatu,
2. Grupi piiride määramine, milles selguvad kooslusse kuulumise ja mittekuulumise kriteeriumid,
3. Mõju ja staatuse jaotamise seaduspärasused, näitamaks kuidas liikmed saavad ja kaotavad mõju teiste üle,
4. Normide kujundamine lähedus- ja sõprussuhetest arusaamiseks,
5. Tasude ja karistuste süsteemi määramine,
6. Ideoloogia ja uskumused.

Harrison M. Trice & Janice M. Beyer käsitles on organisatsioonikultuuri tunnusjoonteks kollektiivsus ja sümboolsus (vt. Tabel 16). Kollektiivsuse all mõeldakse seda, et organisatsioonikultuur saab tekkida ja on tekkinud grupi inimeste koos tegutsemise ja jagatud väärtuste tulemusena. Organisatsioonikultuuri sümboolsus viitab, et inimeste arusaam füüsilise keskkona aspektidest on erinev neil, kes on organisatsiooni liikmed ja neil, kes seda pole (sarnasus Schein'i teooriaga).

Tabel 16. Organisatsioonikultuuri tunnusjooned Trice-Beyer'i järgi (Siimon, Vadi 1999: 150).

Kollektiivne	Loomult sümboolne
Olemuselt emotsionaalne	Dünaamiline
Ajalooliselt kujunenud	Loomult ebatäiuslik

Org. kultuuri tagajärjed ehk tulemid:

1. Kollektiivse ebakindluse juhtimine,
2. Sotsiaalse korrastatuse loomine, mis saavutatakse eelkõige normide konsensusel kaudu,
3. Järjepidevuse loomine,
4. Identiteet ja üksmeel,
5. Etnotsentrism – veendumus oma koosluse paremusest.

Loe lisaks:

Siimon, A., Vadi, M. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 1999 – ptk.6.1, ja 6.3, lk.133-135, 141-158: Organisatsioonikultuur, organisatsioonikultuuri taksonoomiad.

3. PERSONALI JUHTIMINE

3.1 Sissejuhatus personalijuhtimisse ja personali planeerimine

Personali juhtimine on kaasaegsemas keelepruugis muutunud ka inimressursi juhtimiseks, kuid see on sünonüüm – sisuliselt püütakse erilisel rõhutada personali kui strateegiliselt olulisima ressursi rolli, mis määrab ettevõtte edukuse. Personali juhtimine on üks seitsmest juhtimise funktsioonist ja ei ole sünonüüm juhtimisega – juhtimine viitab organisatsiooni üldjuhtimisele, personali juhtimine on tavaliselt vastava keskastme juhi vastutusvaldkond. Personalijuhtimine on juhtimise üks osa (ka tippjuhi seisukohast), mis koosneb järgmistest valdkondadest:

- töö analüüs,
- personali planeerimine,
- personali värbamine,
- personali valik,
- personali hindamine,
- personali motiveerimine ja hüvitamine,
- personali arendamine ja karjäärijuhtimine.

Sisuliselt haakub töö analüüsi temaga organisatsioonistruktuuri ja alluvusvahekordade selgitamine, töö jaotuse teema ning selle tulemusena koostatakse olulisemad personali juhtimise dokumendid, millest lähtuvalt ülejäänud personali juhtimisega seotud tegevused peaksid olema korraldatud. Siinkohal nende loetelu:

- **Ametikirjeldus** (vt. lisa 6),
- **Ametiprofiil** (vt. lisa 7),
- Tööpakkumiskuulutus,
- Avaldus / CV,
- Kutse,
- Äraütlemiskiri,
- Soovituskiri,
- Isikuandmete ankeet,
- Avaldus,
- Tööleping,
- **Ametijuhend** (vt. lisa 8),
- Isikukaart,
- Koolitusvajadusleht,
- Koolitusleping,
- Koolituse hindamisleht,
- Töösisekorraeeskiri,
- Dokumentide registreerimise raamatud (käskkirjad, töölepingud, tööraamatute register, töötõendid, pensionide vormistamine, jne.).

Personali planeerimine - protsess, mille käigus määratakse organisatsioonis kindlaks nõutavas kvalifikatsioonis ja struktuuris töötajate vajadus ja koostatakse vastavad plaanid. Personali plaanid:

- Personali hõive plaan,
- Personali kohandamise plaan,

- Personali rakendamise plaan,
- Personali arendamise ja koolituse plaan,
- Karjäärijuhtimise plaan.

Personali planeerimise meetodid jagunevad kahte rühma:

- Statistilis-matemaatilised meetodid – regressioonanalüüs, produktiivsuse arvestus, personali baasarvestus;
- Arvamuslikud (hinnangulised) meetodid – juhtide hinnangud, grupi hinnang, Delphi meetod.

Personali planeerimise protsess:

1. Keskkonna uurimine (äriplaan, struktuur, ...);
2. Personalivajaduse prognoosimine – lühiajaline, keskmine, pikaajaline (avalik sektor);
3. Personali plaanide koostamine;
4. Personali planeerimise hindamine – hinnang: täpsus *versus* maksumus!

Loe lisaks:

Türk, K. Personali juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001 – osa 2, lk.40-56: Töö analüüs ja planeerimine.

3.2 Personali värbamine ja valik

Personali värbamine - protsess mille käigus kutsutakse nõutava kvalifikatsiooni ja omadustega töötajaid kandideerima pakutavale ametikohale. Personali värbamine koosneb organisatsioonisisest ja – välisest värbamisest ning põhineb organisatsiooni sisestel ja –välistel allikatel ja vahenditel. Eesmärk – leida sobivad töötajad, mitte max kandidaatide arvu! Kaasprodukt: personalireserv.

Personali organisatsioonisisene värbamine (ei välista organisatsioonivälist värbamist):

- + oma töötajaid tuntakse,
- + motivatsioon,
- ülepingsutamisel väheneb loovus ja konkurentsivõime.

Organisatsioonisisese liikumise vormid:

- Töötajate edutamine;
- Taandamine;
- Üleviimine;
- Tagasiastumine;
- Errumine;
- Vallandamine;
- nn. alternatiivne värbamine: ületunnitöö, allhanked ja töötajate rentimine.

Organisatsioonisisese värbamise vahendid:

- Töökohtade pakkumine,
- Töökohtade omandamine.

Personali organisatsioonivälise värbamise allikad põhinevad peamiselt:

- a) koolide lõpetajad,
- b) organisatsiooniväline reserv sh. endised töötajad,
- c) teiste organisatsioonide töötajad,
- d) registreeritud tööotsijad,
- e) registreerimata tööotsijad.

Koolide lõpetajad:

+ töötahe, teadmised, uued ideed, ...;

- vajavad väljaõpet, puudulikud kogemused, madal lojaalsus.

NB! Suhted ülikoolidega – noored spetsialistid; praktikandid (kahepoolsest kasulik koostöö).

Organisatsiooniväline reserv: sh. endised töötajad, eelmistel konkurssidel osalenud

+ teatud/tuntud, madalamad kulud,

- info vananeb kiirelt.

Teiste organisatsioonide töötajad (vahel ka valik klientide seast):

+ tunnevad turgu, teadmised tegevusharust, sidemed/tutvused;

- ebalojaalsus.

NB! Uued ja/või väikesed firmad- vahel ainus allikas.

Registreeritud tööotsijad:

+ vähe kvalifitseeritud töökohtadele,

- valik kõrgematele ametikohtadele väike/ebasobiv (kõrge töötuse määra korral ei kehti!).

Registreerimata tööotsijad – kasvav tendents:

+ aktiivsus töö otsimisel tähendab aktiivset eluhoiakut,

Organisatsioonivälise värbamise vahendid:

- a) Reklaam,
- b) Tööametid,
- c) Töölaudad,
- d) Internatuur,
- e) Personalifirmad,
- f) Töötajate soovitusel.

Reklaam – peab looma usalduse ja äratama huvi, lühike, loetleda tingimused.

NB! Maksumus, soovitud tagasiside. Suunatud (**eneseselekttsioon!**) ja suunamata reklaam! Reklaamkuulutuse põhielemendid: mõjuv pealkiri, lühike töökirjeldus, peamised nõuded kandidaadile (kvalifikatsioon, oskused, töökogemused), kontaktandmed ja nõutavate dokumentide loetelu. NB! Diskrimineerimine (vanus, sugu, ...). Kanalid: ajalehed ja ajakirjad, raadio, televisioon (erioskustega ja kiiresti vaja), elektrooniline ehk internetireklaam.

Tööametid – üldjuhul riiklud organisatsioonid. Eelkõige madalama

konkurentsivõimega töötajate värbamiseks.

Töölaad – ehk personalimes.

Internatuur – eelkõige spetsialistide ja juhtide värbamiseks. Mõlemapoolsete hilisemate kohustusteta.

Personalifirma – eelkõige kõrge kvalifikatsiooniga tööjõu värbamiseks. Eriliik: *head hunting*. Suhteliselt kallis: ~30% palgatava töötaja aastapalgast. Alternatiiv: firma loob endale ise personalireservi.

Töötajate soovitus – firma tuumiku kujundamisel nn. perekondlik värbamine.

NB! Luua kord ja mehhanism (soovitaja vastutus).

Personali valiku protsess on tööandja ja töövõtja vaheline sihikindel protsess, mille käigus valitakse töökohale kandideerijate hulgast kõige sobivam. Personali valiku käigus prognoositakse ja määratakse kindlaks töökohale kandideerija tööalane sobivus, kasutades selleks erinevaid valikumeetodeid. NB! Kahesuunaline protsess. Raskendatud organisatsioonivälise valiku puhul. Kahjulik on nii alakvalifitseeritud kui üle kvalifitseeritud töötaja valimine. Personali valik peab olema **valiidne** – valiku kriteeriumid ja meetodid peavad olema objektiivsed ning võimaldama kindlaks määrata kandidaadi töösobivust. (Kriteeriumide näited: ideekus, töömaht, käive, täpsus jne.). NB! Hinnata ajas.

Personali valiku meetodid:

1. Eelintervjuu,
2. Ankeet (CV),
3. Soovituskiri ja taustauuring,
4. Test,
5. Käitumisülesanne,
6. Töölevõtuintervjuu,

Otsustamist vajab, kas valik või kõik etapid kandideerijatel lasta läbi teha. Summaarne *versus* tõkenditega valik!

Ankeet ja CV- kandidaadi eluloolist ja tööalast liikumist fikseeriv dokument. Ankeet eeldab konkreetse vormi olemasolu; CV on suhteliselt vabas vormis koostatav dokument. Eesmärk: hinnata kandidaadi potentsiaalset sobivust ametikohale! NB! Pisteline info kontroll! Esialgne hinnang täpsuse jmt. kohta!

Tausta uuring ja soovituskirjad - annavad infot kandidaadi senise professionaalse tegevuse ja eluloo kohta endiste tööandjate, juhtide ja töökaaslaste arvamuse kaudu. Jagunevad:

- a) personaalsed,
- b) professionaalsed.

NB! Objektiivsuse tagab konfidentsiaalsus.

Tausta uuring eeldab CV analüüsi oskust - pöörata tähelepanu järgmistele momentidele:

1. Kandidaadi eluloo peamised trendid ja arengusuunad, -etapid.
2. Tooge välja sotsiaalse ja tööalase liikumise arengutrendid ning pöörake tähelepanu kõrvalekalletele.
3. Tööalase liikumise põhitrendid: näit. töötasu ja võimu mõju selles.
4. Täpsustage kandidaadi organisatsioonidevahelist liikumist olenevalt org. tüübist, suurusest, tegevuse iseärasustest, funktsioonidest jmt.

Kandideerimisinfo analüüsi ja valiku hilisemates etappides leida vastused:

1. Kas dokumentides esitatud info on täielik ja piisav & kas puudused on sihilikud või juhuslikud? Miks on eluloo või töökohtade vahetustes “augud”?
2. Missugused on kandidaadi kvalifikatsioon ja tööalased oskused? ... töö peamised iseärasused? ... langevad need kokku pakutava tööga?
3. Mil määral võimaldab esitatud info saada ülevaate kandidaadi tööalasest karjäärist ja suundumustest? Kas kandidaadi karjäär on seni olnud ühesuunaline ja pidev ning teile sobiv?
4. Kas töökohti on vahetatud sageli?
5. Mis eesmärkidel ja kelle initsiatiivil on töökohti vahetatud?
6. Missugused on olnud kandidaadi senised töötulemused ning kas temaga jäädi eelmistel töökohtadel rahule?
7. Kuidas suhtub kandidaat oma endistesse tööandjatesse?
8. Miks kandidaat soovib tööle asuda just teie organisatsiooni ja pakutavale töökohale?

Test – küsimuste ja neile vastamiseks etteantud vastusevariantidega küsimustik, mis võimaldab koguda infot kandidaadi isikuomaduste, intelligentsuse, konkreetsete teadmiste, oskuste jm. kohta. NB! Kiiresti täidetav, usaldusväärne ja praktikas eelnevalt kontrollitud! Liigid:

- füüsiliste võimete test (N: masinakirja kiirus),
- intelligentsustest (N: mälumaht, loogiline mõtlemine, väljendusoskus),
- isiksustest – suhtlemisega seotud töödel (N: väärtused, omadused, hoiakud),
- tegevustest (N: käelised tegevused, operatsioonide sooritamisel – kiirus, täpsus),
- valedetektortest – füsioloogiliste protsesside dünaamika mingitele küsimustele vastamise käigus.

Täpsuse alusel jagunevad:

- a) Standardtestid – vabalt ja kiiresti leitavad, madala usaldusväärsusega,
- b) Originaaltestid – kallid, täpsed, testivad kindlalt seda mida lubavad.

NB! Jäämäeparadoks – lihtsamini on testiv vähem oluline osa isiksusest, seega mõistlik otsustamiseks kasutada ainult originaalteste.

Intervjuu – vestlus eesmärgiga selgitada välja kandidaadi sobivus pakutavale töökohale:

- aeganõudev, oskusinõudev;
- + laiahaardeline, usaldusväärne.

Tüübid:

- a) Struktureeritud intervjuu – küsimused on eelnevalt välja töötatud.
- b) Struktureerimata intervjuu – eelnevalt selgitatud vaid põhiteemad. Sobib tippjuhtide

ja spetsialistide valikuks.

Eelintervjuu – põhikriteeriumite kontrolliks (litsentside olemasolu, keelteoskus, haridustase jmt.). Võimalusel dubleerida! Järjestikuste intervjuude põhimõte!

Töölevõtuintervjuu – põhimeetod, mitu inimest = komisjoniintervjuu, suhteliselt nõrgalt struktureeritud. Vahel kasutatakse stressiintervjuud! Võõrkeelsed intervjuud! Intervjuu küsimused võivad oma olemuselt olla:

- Töölased või isikliku laadi;
- Negatiivse, positiivse või neutraalse suunitlusega;
- Avatud või suletud;
- Kaudsed või otsesed;
- Arvamus ja kompetentsusküsimused jt.

Intervjuu käik:

1. Kontakti loomine,
2. Info hankimine kandideerija kohta,
3. Info andmine firma/töö kohta,
4. Kandidaadile hinnangu andmine.

Intervjuu etapid:

1. Intervjuuks valmistumine (Intervjuu hinnanguskaala!) – materjalidega tutvumine, intervjuu kavandamine ja keskkonna valik!
2. Intervjueerimine – eeltöö & valiku kriteeriumid, intervjuu käik ja info talletamine, ajalimiidis püsimine, avatud õhkkond & vaadete aktsepteerimine, intervjuu käigu suunamine, jääda erapooletuks & kuulata; jälgi – hääletooni, kehakeelt ja emotsioone; laske esitada küsimusi, kandidaadi presentatsioon mitte ülekuulamine. Töölase pakkumise konkretiseerimine: töö ja hüvitise piiritlemine.
3. Intervjuu lõpetamine – tänage kandidaati! Millal lõplik otsus ja kuidas teatatakse? Järelduste tegemisel vältige intuitsiooni ülekaalu. Valik on kahepoolne ja nõuab aega.

Personali valiku põhimõtted ja vead: personali valikul juhendatakse seadustikust ja eetikast ning välditakse ebaõigest valikust tingitud vigu. Organisatsioonisisene *versus* org.väline palkamine? Kompleksvalik. USA 1991.a. tööseadusandlus (tänapäeval on muutunud diskrimineerimise vältimise nõuded universaalseteks) - ei tohi teha valikuid: kriminaalse mineviku, isikliku vara omamise, sõjaväeteenistuses käimise, sooliste, rassiliste jmt. alustel, mis ei ole tööst sisuliselt tingitud. Keelatud on nn. onupojapoliitika.

Personali värbamisel tuleb tagada kõigile kandidaatidele võrdsed võimalused, seetõttu on keelatud:

- Ebavõrdne mõjutamine,
- Ebavõrdne kohtlemine,
- Petlik värbamine,
- Hooletu värbamine.

Ebavõrdne mõjutamine – palkamisprotsess on valikukriteeriumide abil muudetud teatud gruppidele põhjendamatult raskeks. N: põhjendamatult rasked intelligentsustestid. **Ebavõrdse kohtlemise** käigus otsitakse formaalseid põhjuseid tööle mittevõtmiseks. N: esitatakse küsimusi kuni eksib vastusega, põhjendatakse juriidiliselt; kuid tegelikult äraütlemise põhjuseks tööväline asjaolu. **Petlik värbamine** tähendab seda, kui organisatsioonid tutvustavad end tahtlikult valesti. N: finantskahjumi varjamine, põhjendamatud karjääriperspektiivid. **Hooletu värbamine** seisneb firmapoolses lohakas ja pealiskaudses töötajate valikus. N: tööle võetakse teisi ohustav inimene.

Personali valiku vigade toime:

1. Töölt puudumine – 2. Ebatõhus töö – 3. Halb kommunikatsioon – 4. Halvad suhted – 5. Valed otsused – 6. Firma maine kahjustamine

Loe lisaks:

Türk, K. Personali juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001 – osad 3 ja 4, lk.56-107: Värbamine, Valik.

3.3 Personali hindamine

Hindamine on töö hindamise protsess, mis koosneb töökohtade ja töötajate töö (töösoorituse) uurimisest ja hindamisest. Hindamise käigus antakse ühelt poolt hinnang org. ja selle allüksuste juhtimisele ning teiselt poolt töökohtadele ja seal töötavate inimeste töösooritusele (vt. tabel 18). Hindamise koostisosad ja põhisuund:

- Juhtimise hindamine (keerukus, spetsiifika, olulisus – palgagrupp, - aste ja põhipalk);
- Töötajate hindamine (töötulemused, tegevus, potentsiaal);
- Töökoha hindamine;
- Töösoorituse hindamine.

Hindamise põhieesmärk – personali kujundamise ja rakendamise tõhustamine ning läbi selle organisatsiooni tegevuse parendamine ja konkurentsivõime suurendamine. Personali hindamine võimaldab parandada töötajate motivatsiooni, arendamist ja hüvitamist.

Personali hindamise eesmärgid – personali kujundamine, töösoorituse kindlaks määramine, tagasiside hinnatavale, töötulemuste parandamine, töötajatevaheliste suhete parandamine, personali hüvitamine ja töötasustamine, täiendõppe vajaduse määramine, motiveerimine, tööprotsessi ja töötulemuste dokumenteerimine, eesmärkide ja tööülesannete täpsustamine, ideede genereerimine. (360° hindamine)

Lõpp: arenguestlus

Tabel 18. Hindamise traditsiooniline ja kaasaegne vaade.

Hindamine	Traditsiooniline	Kaasaegne
Eesmärk	Tööprotsessi ja töötajate tegevuse vahetu kontrollimine	Töötajate hindamine, motiveerimine ja arendamine
Orienteeritus	Minevikku ja olevikku	Olevikku ja tulevikku
Hinnatavad	Alluvad passiivsed	Alluvad aktiivsed
Hindajad	Vahetu juht	Komisjon ja kliendid
Kriteeriumid	Kvantitatiivsed	Kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed
Õhkkond	Salastatus, usaldamatus ja konfliktid	Avatus ja kaasamine

Hindamise kriteeriumid:

- Töökohtade puhul – oskusteave, vastutus, pingutus, töötingimused;
- Töösoorituse (tegevuse tulemuslikkuse) puhul – töötulemused, tegevus (käitumine), potentsiaal (oskused, võimed, omadused).

Töösoorituse hindamine:

- Objektiivsed – toodangu maht, kaebuste ja vigade arv, ...;
- Subjektiivsed – hindajate arvamus;
- Otsene vaatlus – vahetu jälgimine;
- Kaudne vaatlus – näit. teadmised töö tegemiseks.

Tabel 18. Hindamiskriteeriumite täpsus.

Hindamiskriteeriumid	Otsene vaatlus	Kaudne vaatlus
Objektiivsed kriteeriumid	väga suur täpsus	suur täpsus
Subjektiivsed kriteeriumid	väike täpsus	väga väike täpsus

Parim: **töötulemused** (*tegelikult 3 kombinatsioon!*):

- + objektiivne, arvuline;
- isiku töötulemused? (käive, kasum);
- meeskonnatöö.

tegevus (käitumine) – näit. suhtlemine, koostöö, teenindusvalmidus, kliendi huvidega arvestamine... (isiku tulemusi rakse piiritleda, müügitöö jmt.)

HINDAJAD – juhid, kolleegid, alluvad, personali spetsialistid, kliendid, töötajad ise (komisjon, juhtkond). Autoriteet, erapooletus ja põhjendamisoskus!

Minevikul põhinevad hindamismeetodid:

- **Töö standardiseerimine** – tulemus/standard võrdlus (grupi keskmine tootlikkus) (miinus: jäik, stabiilsetele töökohtadele);
- **Kriitilised juhtumid** – otsese juhi ül. (miinus: töösuhted ohus);
- **Essee** – iseloomustus (SWOT, vabas vormis);
- **Hindamisskaalad** – ankeet, 10-20 faktorit;
- **Käitumuslikud hindamisskaalad;**
- **Järjestamine** (omavaheline võrdlus kriteeriumide alusel, näit. oskused, teadmised, ...):
 - Lihtne;
 - Alternatiivne (parim/halvim eemaldatakse kogumist);
 - Paarise võrdlus (sarnane töökohtade paarise võrdlusele);
 - Rühmajaotus – määra %! (head, rahuldavad, madal);
 - Punktimeetod (teat. arv punkte jagatakse töötajate vahel kriteeriumi alusel).

Tulevikul põhinevad hindamismeetodid:

- **Eesmärgiline juhtimine (tulemusjuhtimine);**
- **Meeskonnatöö hindamine;**
- **Hindamis- ja arenguestlus** – eesmärgid: org. arengukava ja eesmärkide täpsustamine/tutvustamine, töökirjelduse täpsustamine, töötulemuste ja pädevuse hindamine, töötasustamise süsteemi selgitamine, tugevate ja nõrkade külgede arutelu, arenguvajadus ja karjäärivõimalused, vastastikune tagasiside.

Töökohtade hindamine: võimaldab, kindlaks määrata töökohtade väärtuse & opt. põhipalga, arvestades nende spetsiifikat ja olulisust org. jaoks. Meetodid:

a) Töökohtade järjestamisel pannakse töökohad järjekorda;

- kriteeriumite ebamäärasus (lihtne, keeruline)

b) Töökohtade klassifitseerimine (-süsteem töökohtade paigutamiseks);

+ kiiresti rakendatav; homogeensete töökohtade puhul

+ objektiivsus = klassikriteeriumid

c) Töökohtade hindamise faktormeetod;

d) Töökohtade hindamise punktimeetod.

HINDAMISE VEAD:

1. Tööootuste hiline fikseerimine,
2. Hindamisprotsessi hirmuäratavus,
3. Hindamisprotsessi salastatus,
4. Hindamistulemuste mitterakendamine,
5. Haloefekt,
6. Keskmise kultus,
7. Äärmuslikkus,
8. Hilissündmuste mõju,
9. Eelarvamuste mõju,
10. Rutiinsus,
11. Umbusk,
12. Kriteeriumite sobimatus.

Loe lisaks:

Türk, K. Personali juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001 – osa 5, lk.107-155: Hindamine.

3.4 Personali motiveerimine ja hüvitamine

Motivatsioon - sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis mõjutavad inimese tegevust. Pikka aega arvati, et parimaks motivaatoriks on hirm – tagab kuulekuse, distsipliini, täpsuse; tegelikkuses pärsitakse mõtlemisvõime, loomingulisust ja rahulolu. Vajadus – seisund, mille on esile kutsunud teatud tingimuste puudumine, mis kindlustaksid subjekti bioloogilise, vaimse ja bioloogilise olemasolu ning arengu, ja mis seetõttu ajendab teda tegutsema puuduoleva saavutamiseks.

Inimeste tegevusse rakendamist tema vajaduste rahuldamisel on kirjeldatud **5-astmelise motivatsioonitsükli**na:

- 1) Vajadused – tarvidus millegi või kellegi järele.
- 2) Puudust tunnetades tekib pinge, millest ta tahab vabaneda.
- 3) Pinge sunnib inimest tegutsema. Pinge vähendamise võimaluste otsing.
- 4) Võimaluste kaalumisel koostatakse tegevuskava.
- 5) Praktilise tegevuse käigus rahuldatakse tunnetatud tarvidus.

Maslow vajaduste püramiid:

1. Füsioloogilised vajadused (toit, vesi, hapnik, tegevus, puhkus, uni);
2. Turvalisuse- ja kaitstusevajadus (vältida füüsilist vägivalda, hirmu, tagada organiseeritus, tasakaal). Soov olla tööga kindlustatud, soov vältida organismile ebasoovitavaid töötingimusi;
3. Kuuluvuse ja sotsiaalsed vajadused (teiste hulka kuulumine, suhtlemine, olla armastatud). Osalemine meeskonnatöös, suhtlemine töökaaslastega.
4. Lugupidamisvajadus (soov lugupidamise ja püsiva enesehinnangu järele, prestiiž). Iseseisvus tegevus ja otsustamises.
5. Eneseteostusvajadus (tahe arendada ja kasutada oma võimeid). Sellised inimesed on suhteliselt iseseisvad, sõltumatud ja ebamugavusi taluvad.

Joonistatakse püramiidina selliselt, et esimese astme moodustavad füsioloogilised vajadused. Inimene liigub püramiidi astmete vahel selliselt, et eelmise taseme vajadused peavad olema täidetud, et saaks ülespoole liikuda. Ideaalis tegutsevad töötajad eneseteostuse tasandil. Teooria on universaalne ja kehtib kõigi inimeste kohta – erinevalt McClellandi teooriast, mis kehtib juhtide kohta.

David McClellandi vajadusteteooria kohaselt inimese käitumise mõistmisel ja iseloomustamisel tuleb tugineda kolmele vajadusele:

- 1) Saavutusvajadus,
- 2) Suhtlemis- ja liitumisvajadus,
- 3) Jõu-või võimuvajadus.

Palga (töötasu)tähendust töötajale võib kirjeldada mitmesuguste motivatsioonianalüüsivate teooriate abil:

1. Võrdlusteooria, milles töötasu käsitletakse kui sotsiaalse võrdluse allikat. Inimene võrdleb oma tööd ja selle eest saadud tasu teiste inimeste töötulemuste ja tasuga. Töötaja võib võrrelda oma töötulemusi ja palka:
 - a) eelnevate kogemustega antud organisatsioonis;
 - b) oma eelnevate kogemustega teistes organisatsioonides;
 - c) ennast teiste org. liikmetega;
 - d) teistega teistest organisatsioonidest.

Võrdlused on hinnangulised ja subjektiivsed! Ebavõrdsuse tunnetamisel võib inimene muuta oma tegevuse intensiivsust, lõpptulemuste hulka või kvaliteeti, muuta oma arvamust ja suhtumist endasse või teistesse, valida uue võrdlusobjekti või organisatsioonist lahkuda. Seega tuleb arvestada inimeste tegevuse mõjutamisel seda, et inimene pole huvitatud ainult tasu absoluutsest suurusest.

2. Ootusteteooria, mille kohaselt on töötasu üheks töö eest loodetavatest tasudest.

Vroom, Porter ja Lawler: motivatsiooni võib selgitada kui mõjutegurite koostoimet, mille realiseerimine sõltub isiksuse võimetest, rollist ja võimalustest.

Hüvitamine on tööhüvitamise ehk kompenseerimise protsess, mille käigus tööandja määrab kindlaks tehtud töö väärtuse ja tasub selle eest. Tööhüvitamine hõlmab igasuguseid tasusid, mida saadakse tehtud töö eest. Eesmärgid:

- Motiveerimine
- Tõhusa personali kujundamine,
- Personali efektiivne rakendamine.

Rahaline & mitterahaline hüvitamine;

A) Rahaline hüvitamine:

1. Otsene (palk, lisatasu ja preemia);

2. Kaudne:

- Kindlustus (elu-, tervise-, õnnetuse jm. kindlustus);
- Sotsiaalabi (pensioni-, haridus- ja sotsiaaltoetused);
- Puhkusetasud (puhkused, puhkepäevad jm);
- Soodustused.

B) Mitterahaline hüvitamine:

1. Töö:

- Huviäratav,
- Vastutust võimaldav,
- Eneseteostust võimaldav,
- Arengut võimaldav.

2. Töökeskkond:

- Kompetentne juhtimine,
- Sobivad kaastöötajad,
- Sobiv kohastaatus,
- Head töötingimused,
- Sobiv tööaeg,
- Kodus töötamine ja telekommunikatsioon.

Olulisem kui tasu absoluutväärus on tasustamise süsteem!

Võimalusel isikupärastada! (suurem palk, rohkem vabadust, vaba aega, ...).

Tööhüvitamise tegurid moodustuvad väljastpoolt organisatsiooni, organisatsioonist ja töötajast tulenevatest mõjudest. Peamised rühmad:

- Väliskeskkond,
- Töö hindamine,
- Töötaja isikupära,
- Organisatsiooni töötasustamise poliitika.

Töötasustamise põhiprintsiibid on alused mida organisatsioonid arvestavad. Nendeks on töötasustamise:

- 1) väline õiglus,
- 2) sisemine õiglus,
- 3) sooline õiglus,
- 4) avalikustamine.

Töötasustamise süsteemid peavad põhinema töösooritusel ja järgima põhimõtet, et paremaid töötulemusi saavutanud töötajaid tasustatakse paremini. Tulemustasustamine, juhtkonna kaasamine omandisuhetesse.

Töötasustamise vormid:

1. Ajapalk – kasutatakse juhul kui töötulemused rakkesti mõõdetavad või taotletakse kõrget kvaliteeti ja suurt täpsust. (Tunni-, päeva-, nädala-, kuutasu.). Ebareeglipärane töö (kontoritööd).
 - Madal tootlikkus, rahulolematuse võrdsustamisega (lisatasud).
 - + Lihtsus, ülekoormuste vältimine.
2. Tükipalk – oleneb tööhulgast. Mõõdetav ja reeglipärane töö.
 - + suurendab tootlikkust (Eeltingimus: töötaja saab oma töötulemust mõjutada).
3. Komisjonitasu – vahendustasud, sõltuvuses töötulemustest.
N: % läbimüügilt.
4. Akordpalk – aja või koguse akordpalk, vastavalt õige-aegsuse või töökoguse

eest. Põhipalk + akordtasu. Kollektiivne variant ka võimalik.

- + kiireloomuliste tööde teostamiseks
- kvaliteedi potentsiaalne langus

5. Kahetariifne palgasüsteem - uutel töötajatel madalam palk.

- + palgakulud väiksemad
- nõrk seos töösooritusel

6. Preemia – palga täiendosa erilise töösooritusel eest. Grupi vorm ka võimalik.

N: juhtimises osalemine, uuenduste juurutamine, tähtaegne või ennetähtaegne töö, kvaliteet, ülenormatiivne toodang jne.

7. Tulu jaotamine – org. tulu jaotatakse töötajate vahel.

Levinuim nn. Scanloni plaan – töötajad osalevad juhtimises & arvesse võetakse nende uuendused ja ettepanekud (töökorralduse kohta), mida hindav komisjon võib määrata lisavahendeid tasustamiseks.

8. Kasumi jaotamine – lisaks põhipalgale makstakse % kasumist preemiaks.

- + suurendab huvi org. tulemuste vastu

9. Tulemustasustamine – töötasu makstakse vastavalt töötajate töösooritusel. Töötasustamise süsteemi 1 koostisosa, mis põhineb preemial tulemusliku töö eest.

Eesmärgid:

- 1) Tegevuse tõhustamine ja konkurentsivõime suurendamine;
- 2) Töö kvaliteedi parandamine;
- 3) Tegevuse sidumine org., allüksuse ja grupi eesmärkidega;
- 4) Toodangumahu suurendamine sama töötajate arvuga;
- 5) Motivatsiooni tõstmine ja kontrollimise vajaduse vähendamine.

Eeldab: org. tegevuse uurimist ja üksikasjaliku infosüsteemi loomist. Mõõdetavad kriteeriumid ja nende täitmise hindamine. Objektivse hindamissüsteemi puudumisel esineb ala- ja ülemaksmist.

10. Töötajate kaasamine omandisuhtesse – võimaldab neid eriti tugevalt siduda organisatsiooni eesmärkidega. Aktsiate eraldamine, müük ja eelismüük.

- + lojaalsus, turvalisuse tunne

Töötasustamismäärustik on tööandja ja töötajate poolt aktsepteeritud dokument, mis reguleerib töötasustamist organisatsioonis, tagades töötaja töötasu seose tema poolt täidetavate tööülesannete ja töötulemustega. Töötasustamise süsteemi (määrustiku) väljatöötamisel tuleb arvestada järgmiste asjaoludega:

- Töötasustamismäärustiku põhialused,
- Töökohtade ja töösooritusel hindamise meetoodika,
- Palgasüsteem,
- Lisatasude ja preemiate maksmise kord,
- Palga arvutamise ja maksmise kord.

Loe lisaks:

- Türk, K. Personali juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001 – osa 6, lk.155-186: Hüvitamine.
- Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001 – ptk.2.6, 2.7, lk.86-104: Hoiakud ja tööga rahulolu, Motivatsioon.

3.5 Personali arendamine ja karjäär

Personali arendamine - vajalike töötajate ettevalmistamine, nende teadmiste ja oskuste arendamine ja karjääri juhtimine. Personali arendamise eesmärgid: teadmiste/oskuste laiendamine, motiveerimine, töörahulolu ja eneseteostuse tagamine, töötõhususe tõstmine, kohanemisvõime /universaalsuse suurendamine, karjääri planeerimine, järelkasvu tagamine, org. kohanemisvõime suurendamine.

Personali kujundamise meetodid:

- Ostumeetod,
- Kohandamismeetod,
- Arendamismeetod (väljaõpe – arendamine – väline arendamine).

Personali kohandamine jaguneb:

- ametikohaga kohandamine;
- organisatsiooniga kohandamine,
- sotsiaalne kohandamine.

Personali kooolitus – töötajate plaanipärase ettevalmistamise ja arendamise süsteem, mille käigus täiendatakse töötajate teadmisi ja praktilisi oskusi. Eesmärgid – teadmised, oskused, mõtlemisvõime, isiksuse omadused. Loogiline jada: Ebapiisavad teadmised – teadmiste täiendamine – teadmiste rakendamise võimaluste otsimine – teadmiste kasutamine – oskuste suurenemine – kompetentsuse suurenemine

Kooolitusmeetodid:

- Situatsiooni-, äri-, rollimängud;
- Sensitiivsustreening (mõista in. ja in. vahelisi suhteid);
- Loeng;
- Programmõpe;
- Diskussioon;
- TV-loeng, filmid.

Karjäär – individuaalselt tajutud suhtumiste ja tegevuste järgnevus, mis tuleneb inimese tööalasest kompetentsusest. Eelkõige –töölalaste positsioonide vahetus ehk töökohtade jada. Karjääri juhtimine on indiviidide ettevalmistamine karjääriks ja selle plaanipärane korraldamine. **Eesmärk** – inimese eluliste ja professionaalsete + org. vajadustest tulenevate eesmärkide täitmine (tõhus tegevus, personali tõhusaim kasutamine).

Iseloomustavad tunnused:

- Karjäärialane liikumiskiirus,
- Karjääri liikumisprofiilid,

➤ Karjääri aktiivsusnivoo – pingutus.

Vertikaalne; horisontaalne ja radiaalne liikumine!

Karjääri planeerimine – protsess, mille käigus fikseeritakse töökohad ja nendevahelised seosed ja peamised tööalase liikumise teed organisatsioonis.

Karjääriredelid-võrgustikud, arenda ja seo personali!

Karjääri juhtimine - on org. ja indiviidi ettevalmistamine karjääriks ja selle plaanipärane korraldamine. Oluline org. ja indiviidile.

Karjääri juhtimise printsiibid:

- 1) karjääri suletuse printsiip,
- 2) karjääri avatuse printsiip,
- 3) karjääri vanemuse printsiip,
- 4) lojaalsuse printsiip,
- 5) koalitsiooni printsiip.

Karjääri juhtimise meetodid:

- 1) karjääri planeerimine,
- 2) karjääri sillutamine,
- 3) karjääri nõustamine,
- 4) karjääri sobitamine.

Juhi rollid karjääri juhtimisel:

- Suhtleja,
- Hindaja,
- Nõunik,
- Vahendaja treener.

Karjääri valik – töötajapoolne töökoha ja karjäärialase liini valik, olenevalt tema võimalustest ja eesmärkidest. Tunne iseennast – *objektiivne ja õigeaegne tagasiside!*

Töö oleneb oma iseloomult:

- Lihtne või keeruline,
- Rutiinne või vahelduv,
- Füüsiline või vaimne,
- Lokaalne või mobiilne.

NB! Noorte karjäär – kuna otsivad alles oma kohta elus, siis paratamatult vahetavad esialgu tihti töökohta, ametit.

Karjääri etapid (faasid) – töötajate professionaalse tegevuse tüüpilised põhiolukorrad, mis olenevad eelkõige töötaja vanusest, staažist ja potentsiaalst: varajane (18-30), keskmine (31-50), hiline (51-65). **Karjääri platoo** – punkt, kust edasine edutamine on vähetõenäoline. Karjääri etapid elutsüklist tulenevalt:

- Karjääri rajamine,
- Karjääri arendamine,
- Karjääri säilitamine,
- Tagasitõmbumine.

Töötaja rollid tulenevalt karjääri astmest: õpipoiss, kolleeg, nõunik, juht.

Töötajate 4 gruppi:

- Tõhus töötaja (plato),
- Staar,
- Väheviljakas (plato),
- Algaja.

Platooseisund võib olla:

- Struktuurne,
- Sisuline,
- Eluline.

Karjääri printsiibid – soovitusel karjääritegijatele:

1. Töö mittevastavusel ootustele – leia sobivam!
2. Töökaotuse korral – ära paanitse!
3. Selged karjäärieesmärgid!
4. Organisatsiooni huvide selgitamine võimaldab vähendada vastuolusid, eelarvamusi ja subjektiivsust!

Karjääri komponendid – tegevused või seisundid, mis suure tõenäosusega aitavad kaasa töötaja karjäärilaste eesmärkide realiseerimisele:

- Töösooritus,
- Enese esitlemine,
- Teisejärgulistest töökohtadest loobumine,
- Lojaalsus organisatsioonile,
- Toetajate leidmine,
- Võtmealluvad,
- Hea haridus ja enesearendamine,
- Õigel ajal õiges kohas olemine,
- Ületunnitöö.

Karjääri müüdid – sagedased väärarusaamad karjääri tegemisest ja juhtimisest, mis vaid paistavad esmapilgul olevat karjääri komponentideks:

- 1) Töö ja kodu eraldamine,
- 2) Nõrkuste ja puuduste kõrvaldamine,
- 3) Heast spetsialistist hea juhi tegemine,
- 4) Juhtivate kohtade piiramatus,
- 5) Karjääritegija osa teisejärgulisus,
- 6) Põhjendamatute väljavaadete kultiveerimine,
- 7) Sobivate inimeste puudumine,
- 8) Tipptasemel juht võib juhtida kõike,
- 9) Tutvused ja sõbrasuhted tagavad karjääri.

Karjääri teooriatest tuleks antud aines teada kahte: Driveri ja Schein ikäsitlust.

M.Driver eristab 4 karjäärimudelit: Lineaarne karjäär, Püsiv karjäär, Spiraalne karjäär, Ajutine karjäär. **E. Schein:** Horisontaalne karjäär, Vertikaalne karjäär, Radiaalne

karjäär. Lisaks toob välja **nn. karjääriankrud** – olulised töökoha valikut ja töökoha sobivust mõjutavad tegurid: funktsionaalsus, juhilikkus, stabiilsus, loomingulisus, autonoomia.

Loe lisaks:

Türk, K. Personali juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001 - osa 7, lk.186-232: Arendamine ja karjäär.

KOKKUVÕTE

Kokkuvõttes tuleb sulle õnne soovida - oled jõudnud konspekti viimastele lehekülgedele. Ära ära unusta, et konspektil on ka lisad, kuigi oled seda ilmselt teksti hoolikamalt lugedes juba märganud. Lõpetuseks – ole tubli, loe kindlasti konspektile lisaks ka õpikuid ja kohtume eksamil.

Loodetavasti äratas aine sinus huvi uurida juhtimise valdkonda edasi. Kui see ka nii pole, siis soovin sulle edu eksamil ja kohtumiseni järgmistes ainetes. Kui juba oled juht või planeerid selleks saada, siis soovin sulle nutikaid alluvaid, kes viivad sind varsti mõttele, et juhtimine on pigem kunst kui teadus, kuid seda kunsti on lihtsam praktiseerida kui on ka teadmisi – järgmiste kohtumisteni!

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2005, 220 lk.
2. **Siimon, A., Türk, K.** Juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2003, 299 lk.
3. **Siimon, A., Vadi, M.** Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 1999, 269 lk.
4. **Türk, K.** Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001, 191 lk.
5. **Türk, K.** Personali juhtimine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001, 283 lk.
6. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001, 339 lk.

Lisa 1. SWOT tüüpvead

- Tihti ununeb tudengeil ära, et **sisekeskkond** tähendab neid aspekte, mida organisatsioon saab ise mõjutada; **väliskeskkond** = paratamatus millega tuleb leppida või mida ära kasutada. Võimalused lahter on väliskeskkonna kohta – ära kirjuta sinna sisekeskkonna asju nagu näiteks suurendada reklaami osakaalu või tõhustada personalitööd: need on sisekeskkonna teemad ja tuleb sõnastada sobivaiks tugevuste või nõrkuste lahtri jaoks.
- SWOT'i eesmärk on kirjeldada praegust situatsiooni + vaadata lähitulevikku, kirja panna ainult see mille kohta on märke, et võib realiseeruda (lähitulevikus. Seega on loogikaviga kui kirjutada näit. ohtude alla „majanduslangus“ ja võimaluste alla „majanduse elavnemine/majanduskasv“ – valida tuleb üks neist, kumb on praeguste märkide alusel tõenäolisem stsenaarium? See ongi juhtimislik otsustamise küsimus – jälgida keskkonda ja teha järeldusi: ärgem unustagem, et **SWOT on abivahend otsustamiseks**, kuidas toimida edasi, tegemaks juhtimisotsuseid, valimaks strateegiat – seega ülioluliste otsuste kvaliteet sõltub sellest, kuivõrd hästi/kvaliteetselt on SWOT koostatud. SWOT ei ole nõ. asi iseenesest – ta on vaheetapp, mõtete koondamise vahend, **eesmärk on teha järeldusi ja (strateegilisi) otsuseid** selle baasil.
- Suur viga on:
 - kirjutada õpikust tüüpteksti maha “kasti täiteks” – nii saadakse suvaline SWOT, mis ei kajasta konkreetse ettevõtte olukorda ja järeldused/ettepanekud ei sobi uuritavale organisatsioonile;
 - sama tekst tugevuste ja nõrkuste lahtris või võimaluste ja ohtude lahtris – loogikaviga, vt. eelmine ja esimene punkt;
 - utopiasse kaldumine (ufod, maavärinad, ...) – realism tagab selle, et järeldused/ettepanekud SWOT'i baasil oleks mõistlikud.
- Iga mõte sõnasta: lühilauseks VÕI märksõna & selgitus. Mõned näited tugevuste kohta.
 - Hea näide 1: Personal – staažikad, suurte kogemustega tootmise valdkonnas.
 - Hea näide 2: Staažikas ja vilunud tootmispersonal.
 - Halb näide: Personal.Lugeja peab tabelit vaadates aru saama, mis seisus on ettevõtte! Kui kasutada 1(-2) sõnalist lakoonilisust ei saa lugeja muud teada kui valdkonna, aga peaks aru saama asja sisust, mis näiteks selle personaliga siis hästi või halvasti ikkagi on.
- Kajastada kõiki valdkondi – finants, teenindus, tootmine, logistika, ladu, personal, juhtimine, kliendid, konkurendid, riik, majandus, majandusharus toimuv, hankijad, ... Eelkõige mõtle ikka uuesti läbi need valdkonnad, kui lahtris on vähem kui 5 punkti kirjas. SWOT pole mitmekülgsest läbi töötatud ka siis ja see on viga, kui ühes lahtris on kajastatud ainult 1-2 valdkonna märksõnu (näiteks ainult turundust ja juhtimist).
- Tabel tuleb tekstis lahti rääkida: fakt ja siis analüüs. Tüüpviga on see kui hakatakse tekstis pelgalt fakte ümber jutustama – neid saab lugeja tabelist ise lugeda ja juba ongi seda teinud. Tekstis keskenduda **analüüsile**: primaarne küsimus – miks on olukord selliseks kujunenud? Aga ka mis selleni viis, mida juhtkond tegi, oleks pidanud tegema, kuivõrd on olukorras süüdi väliskeskkond (asjaolud mida organisatsioon ei saanud mõjutada) ja mis aspekte saab organisatsioon

Lisa 1 järg

mõjutada? Peale analüüsi ja põhjus-tagajärg seoste üle arutlemist, järelduste tegemist tuleb teha ettepanekuid – näiteks mida saab/tuleks organisatsioonil teha kombineerides omavahel lahtreid: kuidas neutraliseerida ohte sisekeskkonna tugevustega, kuidas nõrkusi vähendada tugevustega jne. Sellise lahtrite omavahelise kombineerimise kohta saab teha ka eraldi tabeli – kirjutades lahtritesse järelduvad ettepanekud (see oleks juba nn. SWOT'i edasiarendus).

- SWOT'i edasiarenduse kohta vt. Alas, R. Strateegiline juhtimine, Külim 1997, lk.10, skeem 4 SWOT maatriks (erinevate aastakäikude õpikus võib leheküljenumber olla erinev).

Lisa 2. Tulemusvestluse alusdokument - võtmetulemuste plaani näidis.

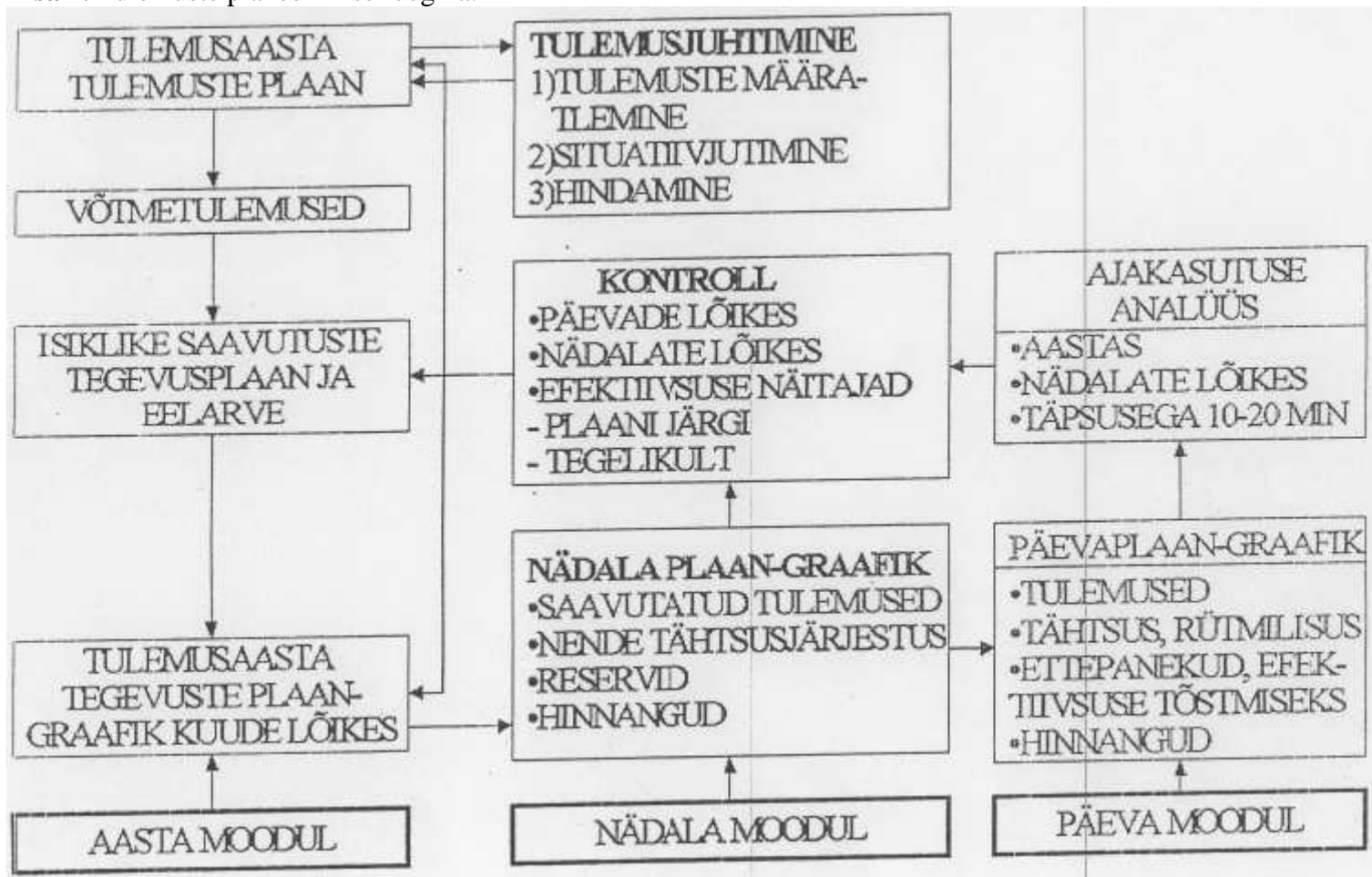
	VÕTMETULEMUS	HINDAMISE TASE	KONTROLL
1.	TASUVUS	MÜÜGITULU RENTAABLUS 25%	RAAMATUPI- DAMISE ARU- ANNE
2.	IMAGO	PIIRKONNA HAN- GETEST SAADUD 100% RIIKLIKE 50% ERATELLI- MUSI	JUHATAJA ARUANNE
3.	POSITSIOON TURUL	TURU OSAKAAL 20%	PAKKUMISTE KOOND
4.	PERSONALI TASE	- TOOTLIKUS - KVALITEET - KLIENDIKESK- NE TEENENDUS - HEA "MIKRO- KLIIMA" - J.N.E.	- ARUANDLUS - TAGASISIDE - JÄLGIMINE

KUUPÄEV	ÜLEMA ALLKIRI	ALLUVA ALLKIRI
---------	---------------	----------------

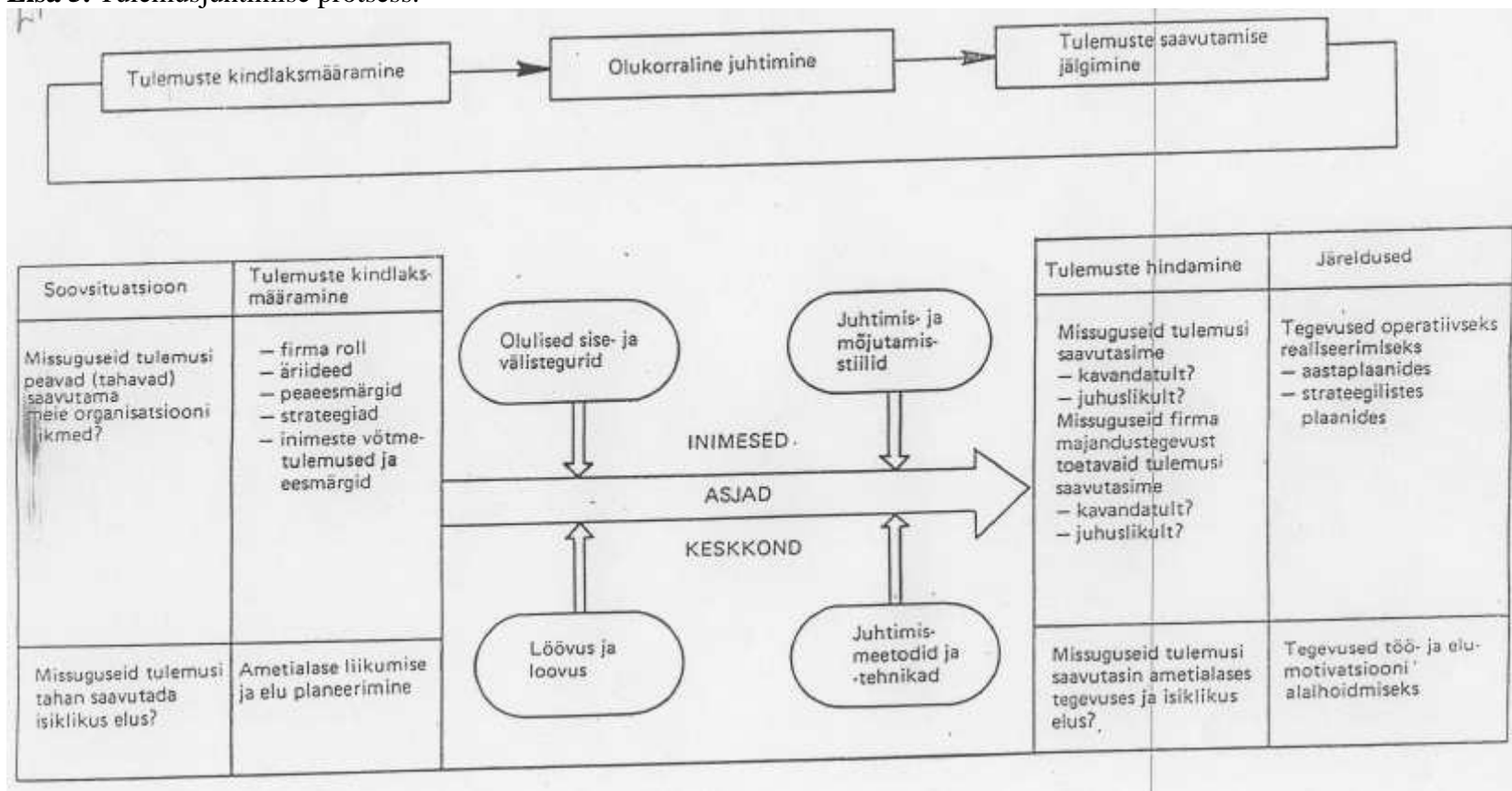
Lisa 3. Hindamisvestluse alusdokumendi näidis.

PLANEERITUD		TÄITUNUD TULEMUS	HINNANG JA JUHTIMISOTSUS	
VÕI METULEMUS	HINDAMISE TASE			
1) ÄRITULEMUSED				
1.1. TASUVUS	5% OMAKAPITALI TOOTLIKUSE KASV	OMAKAPITALI TOOTLIKUS KASVAS 7%	EESMÄRK ÜLETATUD TOOTLIKUS PEAB VEEL JÄTKUVALT TÕUSMA	
1.2. POSITSIOON TURUL	KODUMASE TURU OSAKAAL 25%	KODUMASE TURU KASV 33%	KODUMASE TURU KASV MÕÖ- DUKAS PÕHITÄHELEPANU VÄLISTURULE	
1.3. MAJANDUSKU- LUDE TASE	10%-NE KOKKUHOID	3%-NE KOKKUHOID	TULEMUST EI SAAVUTATUD TEOSTADA PÕHJALIK KULUTUS- TE ANALÜÜS NÕUDLIKUST JÄTKATA	
2) TUGITULEMUSED				
2.1. TOOTLIKUSE TASE	OLEMASOLEVATE TÖÖTAJATE TOOTLI- KUSE TÕUS 10%	TOOTLIKUS TÕUSIS 8%	TULEMUS SAAVUTAMATA ANALÜÜSIDA JA INTENSIIVIS- TADA VÕIMALUSI	
2.2. MOTIVATSIOONI TASE	OTSUSTUSÕIGUSE DELEGEERIMINE ALUMISTELE JUHTI- MISTASANDITELE	MOTIVATSIOONI EI TÕUSNUD MÄRGATAVALT	EESMÄRK SAAVUTAMATA ANALÜÜSIDA ÕIGUSTE JA VASTUTUSE TASALAALUSTA- MIST. JÄTKA DELEGEERIMIST	
2.3. IMAGO	PIIRKONNA HANGE- TEST SAADUD 100% RIIKLIKKE JA 50% ERATELLIMUST	SAADI RIIKLIKKE 90% JA ERATELLIMUST 70%	TULEMUS HEA TÕHUSTADA RIIKLIKE TELLIMISTE SAAMIST	

Lisa 4. Tulemuste planeerimise loogika.



Lisa 5. Tulemusjuhtimise protsess.



Lisa 6. Ametikirjelduse näidis.

Ametinimetuse _____

Töökoht _____
(struktuurüksus)

Tegevusvaldkond _____
(töö põhieesmärk)

Vahetu juht _____
(ametinimetuse)

Kes asendab _____
(ametinimetuse)

Keda asendab _____
(ametinimetuse)

Töö ülesanded ja kohustused

Põhiülesanded* _____
(tulenevalt töö põhieesmärgist)

Lisaülesanded* _____
(ühekordsed, iseseisvad jm)

Õigused ja nende piirid _____

Vastutus _____

Töötingimused _____

*) Ülesanded tuleb loetleda tähtsuse järjekorras.

Lisa 7. Ametiprofiili näidis

1. Ametikoht	_____
2. Haridus	_____ <small>(kõrgem, kesk-, põhi-; humanitaar-, majandus-, tehniline jm)</small>
3. Eriala (soovitav sellel ametikohal)	_____
4. Kvalifikatsioon	_____ <small>(nõutavad diplomid, tunnistused, load, sertifikaadid, litsentsid jm)</small>
4. Töökogemus	_____ <small>(valdkond ja tööstusala)</small>
5. Ametialased teadmised ja oskused	_____
Arvutikasutamisoskus	_____
Keeleoskus	_____
6. Vajalikud lisateadmised ja oskused	_____ <small>(juhtimisoskus, koostöövõime jm)</small>
7. Isiksuseomadused	_____ <small>(kohanemisvõime, usalduslikkus, vaimsed võimed, jm)</small>
 Tööandja esindaja:	 Töötaja:
 _____ <small>/allkiri/</small>	 _____ <small>/allkiri/</small>
 _____ <small>(ees- ja perekonnanimi)</small>	 _____ <small>(ees- ja perekonnanimi)</small>
 " " _____ 20__	 " " _____ 20__

Lisa 8. Ametijuhendi näidis

<p>N firma</p> <p>11 C)</p>	<p style="text-align: center;">KINNITAN /allkiri/</p> <hr/> <p style="text-align: center;">ees- ja perekonnanimi</p> <hr/> <p style="text-align: center;">(ametikoht) (päev, kuu ja aasta)</p>
<p>AMETIJUHEND</p>	
<p>Ametinimetus</p> <p>Struktuurüksus</p> <p>Tegevusvaldkond</p> <p>Vahetu juht</p> <p>Kes asendab</p> <p>Keda asendab</p> <p>Otsesed alluvad</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Tööülesanded ja kohustused</p> <p>Põhiülesanded ja töötulemused*</p> <p>Lisaülesanded*</p> <p>Õigused ja nende piirid ning volitused</p> <p>Vastutus</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Kvalifikatsiooninõuded</p> <p>Eriala</p> <p>Haridustase</p> <p>Töökogemus</p> <p>Ametialased lisateadmised ja oskused</p> <p style="padding-left: 20px;">Arvutikasutamisoskus</p> <p style="padding-left: 20px;">Keeleoskus</p> <p>Isiksuseomadused</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Ametijuhendi muutmine</p> <p>Muudatusi tehakse</p>	<hr/>
<p><small>*) Ülesanded tuleb loetleda tähtsuse järjekorras.</small></p>	
<p>Tööandja esindaja:</p> <p style="text-align: center;">/allkiri/</p> <hr/> <p style="text-align: center;">(ametinimetus)</p>	<p>Töötaja:</p> <p style="text-align: center;">/allkiri/</p> <hr/> <p style="text-align: center;">(ametinimetus)</p>
<p>“ ” 20__</p>	<p>“ ” 20__</p>